

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Vedení lidí s důrazem na stimulaci pracovníků**

**Leading people with an emphasis on the stimulation of employees**

Bc. Dominika Hlinková

Plzeň 2014

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Vedení lidí s důrazem na stimulaci pracovníků“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé diplomové práce PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky a velmi ochotný přístup při zpracování této diplomové práce.

Poděkování patří také vedení společnosti Hutchinson, s.r.o. za poskytnuté informace a podklady a všem zaměstnancům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

# Obsah

Úvod .....	8
1 Charakteristika společnosti Hutchinson, s.r.o. ....	10
1.1 Základní informace .....	10
1.2 Vývoj v kontextu podnikatelského prostředí .....	11
2 Střednědobý strategický plán společnosti Hutchinson .....	13
2.1 Vize .....	13
2.2 Strategické cíle .....	14
2.3 Analýza prostředí .....	16
2.3.1 Analýza vnějšího prostředí .....	16
2.3.2 Analýza vnitřního prostředí .....	23
2.3.3 SWOT analýza .....	26
2.3.4 Matice EFE .....	28
2.3.5 Matice IFE .....	29
2.4 Strategie .....	30
3 Stávající postupy vedení klíčových zaměstnanců ve společnosti Hutchinson .....	34
3.1 Zhodnocení vybraných aspektů vedení z pohledu vedoucích .....	35
3.1.1 Styl vedení .....	35
3.1.2 Komunikace a sdílení informací .....	35
3.1.3 Organizace práce .....	36
3.1.4 Motivace .....	37
3.1.5 Rozvoj a vzdělávání .....	39
3.1.6 Pracovní hodnocení a odměňování .....	39
3.1.7 Atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....	40
3.2 Zhodnocení vybraných aspektů vedení z pohledu klíčových zaměstnanců .....	42

3.2.1	1. část - Styl vedení .....	44
3.2.2	2. část – Komunikace a sdílení informací .....	46
3.2.3	3. část – Organizace práce .....	50
3.2.4	4. část - Motivace .....	52
3.2.5	5. část - Rozvoj a vzdělávání .....	61
3.2.6	6. část - Pracovní hodnocení a odměňování .....	63
3.2.7	7. část - Atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....	67
3.2.8	8. část – Přání a stížnosti .....	68
3.3	Závěrečné vyhodnocení postupů vedení ve společnosti Hutchinson, s.r.o. ....	69
4	Individuální výkonnostní cíle a kritéria pro jejich hodnocení na základě stanovených strategických cílů .....	72
4.1.1	Zlepšení organizace práce .....	72
4.1.2	Zvýšení kvalifikace u 25% vybraných pracovníků .....	74
4.1.3	Snížení fluktuace klíčových zaměstnanců o 50%.....	75
4.1.4	Zajištění stávající bezpečnosti práce .....	76
4.1.5	Zvýšení produktivity práce o 10% .....	76
4.1.6	Zajištění požadované kvality a spolehlivosti dodávek .....	77
4.1.7	Snížení nákladů o 5%.....	77
5	Návrh postupů vedení lidí pro naplnění individuálních výkonnostních cílů .....	78
5.1	Posílení identifikace klíčových pracovníků se strategickými záměry firmy a zvýšení jejich motivace.....	78
5.1.1	Identifikace klíčových zaměstnanců se strategickými záměry firmy .....	79
5.1.2	Zvýšení motivace klíčových pracovníků formou uznání a zpětné vazby .	82
5.2	Zajištění spravedlnosti a transparentnosti hodnocení a jeho propojení na systém odměňování .....	84
5.3	Ostatní návrhy.....	88

Závěr.....	91
Seznam použitých zdrojů.....	93
Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	95
Seznam použitých zkratk .....	98
Seznam příloh .....	99

## Úvod

Současné ekonomické prostředí se vyznačuje stále větší globalizací a dynamikou změn. Aby mohl moderní podnik v takovémto prostředí uspět, musí nepřetržitě hledat nové způsoby dosažení a udržení konkurenční výhody.

V dnešní době je kladen zvyšující se důraz na nehmotná aktiva, a to především na lidský kapitál. Jeho odpovídající využití se tak stává u mnohých podniků zásadním způsobem odlišení a zdrojem konkurenční výhody. Pro maximální zhodnocení potenciálu tohoto kapitálu je ovšem nutné zajistit propojení se strategií podniku, orientaci na vizi společnosti a v souvislosti s tím stanovit odpovídající cíle v jednotlivých oblastech podnikové činnosti. Protože lidský kapitál má významný vliv na téměř všechny aktivity podniku, vedení lidí se stává strategickou záležitostí, na níž stojí budoucí úspěšnost celé společnosti.

Téma této diplomové práce „Vedení lidí s důrazem na stimulaci pracovníků“ pojednává o problematice vedení pracovníků způsobem, který umožní dosažení cílů společnosti při maximálním využití zdrojů lidského kapitálu. Důraz na stimulaci pracovníků znamená zaměření se na oblast zvýšení pracovní výkonnosti při participaci zaměstnanců na naplňování podnikových cílů. Toho je dosaženo vhodně zvolenými způsoby vedení pracovníků, jejich motivováním a odměňováním a využitím principů metodiky Balanced Scorecard (BSC).

**Cílem této diplomové práce je zhodnotit postupy vedení lidí ve společnosti Hutchinson, s.r.o. a navrhnout případná opatření k jejich zlepšení v souladu s orientací na naplnění podnikových cílů a stimulaci zaměstnanců.**

Práce je rozdělena do pěti na sebe navazujících částí. První se zabývá charakteristikou společnosti Hutchinson, s.r.o. a jejím vývojem v kontextu podnikatelského prostředí. Společnost je zde nejprve představena, následně je vysvětleno její postavení na trhu a koncepce vývoje od jejího založení.

Na tuto část navazuje formulace střednědobého strategického plánu, který vychází z vize firmy a analýzy prostředí. Jsou zde určeny strategické cíle společnosti na následující období, které jsou poté převedeny do strategické mapy BSC. V této části

jsou zároveň identifikováni klíčoví zaměstnanci firmy mající podstatný vliv na její činnost.

Třetí část práce slouží ke zhodnocení postupů vedení lidí v této organizaci. Důraz je přitom kladen na způsob vedení pro podnik klíčových zaměstnanců. Analýza postupů vedení je založena na rozhovorech s vedoucími pracovníky a dotazníkovém průzkumu názoru klíčových zaměstnanců.

Ve čtvrté části jsou stanoveny individuální výkonnostní cíle a kritéria pro jejich hodnocení v návaznosti na strategické cíle celé společnosti a výsledky hodnocení současných postupů vedení.

Poslední část práce je završením předchozí analýzy a slouží k navržení postupů vedení lidí pro naplnění stanovených individuálních cílů ve společnosti Hutchinson, s.r.o. Jejím záměrem je vytvoření několika praktických doporučení, která povedou ke zvýšení výkonnosti celé organizace při optimálním využití lidského potenciálu a stimulaci pracovníků.

Metodika práce je založena na praktické aplikaci teoretických poznatků získaných z odborné české i zahraniční literatury, na strukturovaných rozhovorech s vedením firmy a na průzkumném šetření mezi jejími zaměstnanci. Významným zdrojem informací jsou také interní dokumenty firmy, zejména její předpisy, účetní závěrky a zprávy o jejím vývoji na trhu. Použity jsou rovněž informace z odborných článků a metodických šetření. K lepší znalosti prostředí firmy Hutchinson, s.r.o. dopomohla též má vlastní několika měsíční praxe na jejím personálním oddělení.



# 1 Charakteristika společnosti Hutchinson, s.r.o.

První část práce se zabývá charakteristikou společnosti Hutchinson, s.r.o. Budou zde uvedeny základní informace o firmě a o jejím vývoji v kontextu podnikatelského prostředí.

## 1.1 Základní informace

Francouzská společnost Hutchinson SA byla založena v roce 1853 jako firma specializující se na přírodní a syntetické kaučukové výrobky, pro jejichž výrobu také odkoupila patent na vulkanizaci gumy. V roce 1974 došlo k převzetí firmy koncernem TOTAL SA a k jejímu následnému začlenění do chemické divize. Výrobní závod Hutchinson, s.r.o. vznikl v roce 1994 v Rokycanech jako první nízkonákladová jednotka této skupiny v Česku a střední Evropě.

Celý rokycanský závod Hutchinson, s.r.o. funguje jako jedna SBU<sup>1</sup> společnosti Hutchinson SA, z čehož vyplývají jeho pravomoci a omezení při rozhodování. Firma je značně ovlivňována mateřskou společností v oblasti výběru zákazníků a vývoje produktu, kompletní zodpovědnost má ale naopak například za přípravu strategie sériové výroby, vlastní výrobu, kvalitu, logistiku a personalistiku.

V současné době zaměstnává rokycanská pobočka více než 600 zaměstnanců a zaměřuje se na produkci nízkotlakých hadic pro chladicí, palivové a vzduchové systémy automobilů. Jejími předními zákazníky jsou např. Jaguar, Volvo, Mercedes, BMW nebo Audi. (Interní dokumenty společnosti Hutchinson, s.r.o., 2013)

Jak je možné vidět na schématu v Příloze A, organizační struktura firmy je hierarchická - vedení společnosti je nadřazené všem podnikovým oddělením: oddělení logistiky, nákupu, technickému oddělení, oddělení metod, IT, oddělení výroby, financí, kvality, trvalého zlepšování, personálnímu oddělení a oddělení projektů pro německý trh. Každé z těchto oddělení zaměstnává jednoho vedoucího pracovníka, který má pod sebou tým ostatních zaměstnanců.

---

<sup>1</sup> SBU - z anglického „strategic business unit“ = strategická obchodní jednotka

Tyto zaměstnance lze zjednodušeně rozdělit do následujících kategorií:

- specialisté – metod, industrializace, BOZP, údržby, vedoucí výrobní jednotky atp.;
- montážníci – montážní dělníci ve výrobě;
- autoklávisté – manipulace a obsluha autoklávů.

## **1.2 Vývoj v kontextu podnikatelského prostředí**

Společnost Hutchinson prošla vývojem od levného dodavatele základních typů automobilových hadic po současnou produkci s vyšší přidanou hodnotou. Na trhu zaujímá strategickou pozici centrálního evropského dodavatele, díky které si udržuje potenciál na budoucí rozšiřování výroby a poskytování výhodných řešení pro své zákazníky. Zároveň se ale v současné době potýká s problémy v podobě poměrně vysokého podílu nekvalifikované ruční práce, úzkého produktového zaměření a lokalizace v centru města bez další možnosti rozšíření závodu.

Výrobní proces firmy je rozdělen na dvě základní oblasti – vzduchové a vodní hadice a následně na samostatné výrobní jednotky. V současnosti dochází ke snaze o implementaci principů štíhlé výroby, jejich aplikace ale zatím není systematicky prosazována.

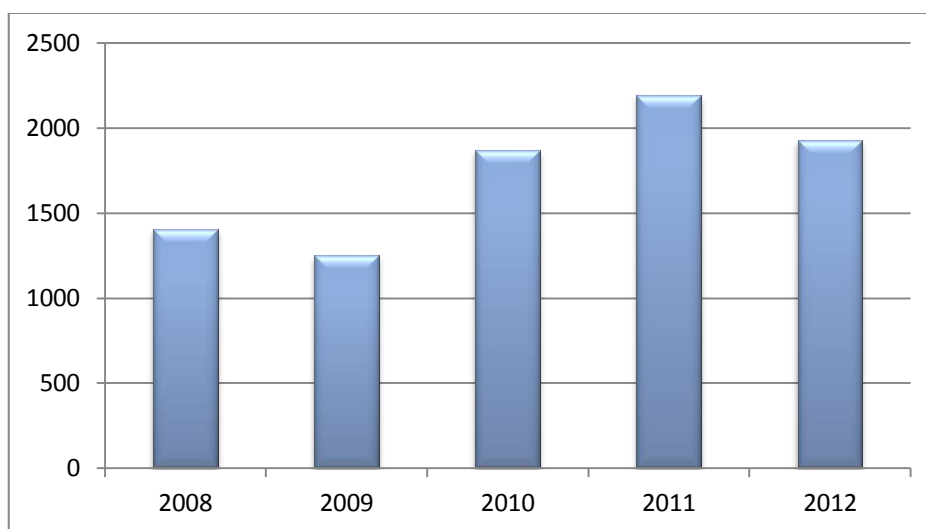
V personální oblasti je věnováno zvýšené úsilí náborem nových zaměstnanců do výroby, neboť právě u této skupiny dochází k časté fluktuaci. Naopak vedení společnosti je možné označit za stabilizované, protože průměrná doba setrvání vedoucích pracovníků ve firmě je deset let.

Pozice firmy na trhu je z dlouhodobého hlediska stabilní, k občasným výkyvům dochází v závislosti na změnách ve směřování automobilového průmyslu. Ve firmě se ale v současnosti projevuje tendence ke zvyšování výrobních nákladů a hrozí reálné nebezpečí relokace mateřskou firmou za jejich snížením.

Z finančního hlediska došlo k problémům především v době ekonomické krize, která se projevila poklesem obrátu v letech 2008 a 2009. K oživení podnikání ale došlo znovu v roce 2010, kdy se společnosti zvýšil obrát o 50%. V roce 2011 se zvýšil ještě více, a to na úroveň 2 190 mil. Kč, což představovalo dosud nejvyšší úroveň obrátu od vzniku firmy. V následujícím roce došlo ale k opětovnému poklesu, který byl způsoben mimo

jiné přesunem výroby vodních hadic pro Ford a Volvo do sesterské společnosti v Polsku. V roce 2013 zahájila společnost sériovou výrobu elektricky vytápěných hadic sloužících pro přenos media AdBlue v nákladních automobilech Scania, která by měla přispět k opětovnému nárůstu obratu.

Graf č. 1: Vývoj obratu společnosti Hutchinson, s.r.o. v letech 2008 – 2012 (mil. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle „Interní dokumenty společnosti Hutchinson, s.r.o.“, 2013

Graf č. 1 znázorňuje vývoj obratu firmy v letech 2008 – 2012. Je zde patrný pokles obratu způsobený ekonomickou krizí v době mezi roky 2008 a 2009 a následný nárůst na dosud nejvyšší hodnotu v roce 2011 vlivem oživení ekonomiky.

## **2 Střednědobý strategický plán společnosti Hutchinson**

Aby mohl podnik zajistit maximální efektivitu své činnosti, je nutné, aby vycházel z dobře postaveného strategického plánu. Ten musí být založen na realistických předpokladech, musí brát v úvahu vnější a vnitřní podmínky podniku, zároveň ale musí být dostatečně dynamický a inovativní. Správně formulovaný strategický plán vede při odpovídající implementaci k dosažení podnikové vize a zvýšení ekonomické hodnoty firmy (Fotr, Vacík a kol., 2012).

Formulace strategického plánu ovlivňuje také volbu postupů v oblasti lidských zdrojů, zajišťující jejich efektivnost s ohledem na typ firmy a její podnikatelské prostředí. Výsledky v oblasti lidských zdrojů pak mají přímý vliv na kvalitu zboží a služeb společnosti, její produktivitu a díky tomu i konečný finanční výkon.

V této práci bude rozhodující pozornost věnována oblasti lidského kapitálu jako jednoho z klíčových faktorů ovlivňujících výkonnost firmy. Pokud podnik systematicky selhává při vedení pracovníků nebo pokud nejsou stanoveny efektivní postupy a techniky personálního řízení, lze očekávat, že dojde k ohrožení budoucí výkonnosti celé firmy (Kaplan a Norton, 2000).

Pro sestavení realistického a efektivního strategického plánu je vhodné následovat postup, který vychází ze stanovení vize na konkrétní časové období, odvození strategických cílů, analýzy prostředí a určení konkrétních strategií pro dosažení měřitelných cílů. (volně dle Fotr, Vacík a kol., 2012).

Tyto komponenty strategického plánu budou podrobněji rozebrány v následujících kapitolách.

### **2.1 Vize**

Vize podniku představuje určující směr jeho budoucího rozvoje. Lze ji chápat jako „přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu“ (Fotr, Vacík a kol., 2012, s. 34). Je rozhodující pro stanovení cílů a strategií pro jejich dosažení.

Vize je často rozpracována do několika komponent - v tomto případě je zvláště důležitá oblast sociální koncepce, neboť právě ta odráží představy podniku o co nejoptimálnějším využití lidského kapitálu.

Na období 2013 – 2017 byla společností Hutchinson SA stanovena vize v následujícím vyjádření: „Vize společnosti Hutchinson SA je stát se do roku 2017 přednostním partnerem všech světových průmyslových leaderů.“ Tuto ambiciózní vizi musí svým fungováním podporovat i rokycanský závod Hutchinson, zároveň se ale musí zaměřit na problematické oblasti ve své činnosti a rozvoj stávajících příležitostí na trhu. Vizi této firmy lze na období 2014 – 2017 vyjádřit v rozhodujících bodech jejího samostatného působení následujícím způsobem (s důrazem na oblast lidského kapitálu):

- dosáhnout zlepšení produktivity práce,
- udržet si dosavadní konkurenční výhody a zužitkovat je pro dosažení lepšího postavení na trhu,
- posílit identifikaci zaměstnanců se záměry a úkoly společnosti,
- zvýšit motivaci a stimulaci zejména u pracovníků dělnických profesí,
- zajistit vyšší kvalifikaci zaměstnanců a snížit jejich fluktuaci,
- dbát na ochranu životního prostředí, zdraví zaměstnanců a vytváření bezpečných pracovních podmínek.

## **2.2 Strategické cíle**

„Strategické cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje sestavená vize.“ (Šulák a Vacík, 2005, s. 24). Správné stanovení podnikových cílů je základním předpokladem jeho budoucí úspěšné činnosti.

V praxi se přesto stále stává, že mnoho firem funguje „ze dne na den“ a stejným způsobem také plánuje svoji činnost. Běžná je formulace operativních cílů, které nejsou propojeny na cíle strategické a podnik pak nemá zpětnou vazbu o efektivitě a vůbec smyslu svého podnikání. Pracovníci nevědí, za jakým účelem provádějí určité úkony, důležité je pouze splnění krátkodobého plánu. Častým argumentem pro tento způsob podnikání je nepředvídatelnost prostředí a nejistota budoucího vývoje. Takové firmy si ale neuvědomují, že jen při strategickém plánování je možné se na měnící se podmínky odpovídajícím způsobem připravit, přizpůsobovat tomu svůj strategický plán a z něj

odvodit i cíle krátkodobé. Díky tomu je pak možné zajistit provázanost jednotlivých cílů a naplnění vize společnosti.

Dle Armstronga (2007) je pro podnik z hlediska budoucí výkonnosti zásadní stanovení odpovídajících strategických cílů při vedení a řízení lidského kapitálu a zajistit jejich propojení na strategické cíle firmy, neboť „Snad nejvýznamnějším rysem řízení lidských zdrojů je důraz kladený na strategickou integraci, která vychází z vize a vedení vrcholového managementu a která vyžaduje, aby této vizi byli lidé plně oddáni“ (Armstrong, 2007, s. 34)

Na základě kompetencí firmy Hutchinson a stanovené vize je v období 2014 – 2017 reálné dosažení následujících cílů:

- **Zvýšení produktivity práce o min. 10%**

Pokles produktivity práce, se kterým se firma potýká, má významný vliv na její budoucí konkurenceschopnost. Tento faktor by mohl v dlouhodobém horizontu vést i k ohrožení samotné existence této společnosti. V období do roku 2017 by mělo proto dojít ke zvýšení produktivity práce o min. 10% a to především formou efektivnějšího využití lidského kapitálu. Žádoucí budou také investice do modernizace zastarávajícího strojního vybavení.

- **Snížení nákladů na výrobu o min. 5%, optimalizace výrobních prostor**

Společnost se potýká s dlouhodobým problémem rostoucích nákladů, díky čemuž by mohla v budoucnu ztratit konkurenční výhodu levného dodavatele. V následujícím období bude proto třeba se zaměřit na nalezení způsobů ke snížení těchto nákladů alespoň o 5%.

Výrobní závod je umístěn v městské zástavbě bez možnosti rozšíření při realizaci velkých projektů. V plánovaném období by proto mělo dojít k nalezení způsobu pro odstranění této nevýhody a případné investici do nových výrobních prostor.

- **Snížení fluktuace klíčových zaměstnanců o 50%**

Společnost se dlouhodobě potýká se zvýšenou mírou fluktuace svých zaměstnanců. Strategickým cílem v následujícím období proto bude snížení fluktuace u klíčových pracovníků firmy z hlediska její produktivity a bezproblémové činnosti. Tito pracovníci budou identifikováni na základě analýzy vnitřního prostředí společnosti. Zásadním

problémem u těchto zaměstnanců bude volba vhodných motivačních a stimulačních programů, zajištění identifikace se záměry společnosti a efektivní vedení.

- **Zajištění stávající bezpečnosti práce**

Dodržování bezpečnosti práce patří k prioritám firmy, v nadcházejícím období by se proto měla zaměřit na udržení stávající minimální míry úrazovosti do roční frekvence max. 2%. Zajištění vysoké úrovně bezpečnosti práce bude mít zároveň pozitivní vliv na tvorbu pocitu jistoty u stávajících pracovníků.

- **Zvýšení kvalifikace u 25% vybraných pracovníků**

Pro dosažení vyšší odbornosti a kvality práce bude nutné ve firmě zvýšit kvalifikaci u 25% pracovníků. Tito zaměstnanci budou muset být vhodně zvoleni s důrazem na maximální přínos pro společnost.

## **2.3 Analýza prostředí**

Provedení analýzy externího a interního prostředí a také SWOT analýzy je pro společnost velmi přínosné z důvodu zjištění její připravenosti na realizaci strategického záměru a dále pak její citlivosti na měnící se vnější podmínky.

Dle Fotra a Vacíka (2012) se jedná především o zhodnocení faktorů makroprostředí a mezoprostředí, vedoucího k identifikaci příležitostí a hrozeb, které jsou následně vyhodnoceny v matici EFE. Analýza interního prostředí pak umožňuje sestavení matice IFE. Vzájemné propojení těchto matic slouží k tvorbě matice IE, která využívá získaných poznatků analýzy prostředí ke stanovení vhodných strategií podniku.

Při praktické analýze společnosti Hutchinson, s.r.o. bude rozhodující pozornost věnována zhodnocení faktorů majících vliv na naplnění strategických cílů firmy s důrazem na lidský kapitál.

### **2.3.1 Analýza vnějšího prostředí**

Analýza vnějšího prostředí v sobě zahrnuje jednak rozbor vlivů makroprostředí, které existuje nezávisle na činnosti organizace a jednak mezoprostředí, které organizace částečně ovlivnit může a to prostřednictvím marketingových nástrojů. V následující

analýze se zaměřím především na ty vlivy, které mohou podstatně ovlivnit realizaci strategického záměru v následujícím období.

### **Makroprostředí**

- Legislativa

Z legislativního hlediska musí společnost sledovat zejména vývoj a změny v daňových zákonech, v odvodech na sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců a také v oblasti pracovně právních norem a předpisů. Dlouhodobě také dochází ke zpřísnování požadavků na bezpečnost pracovníků, čemuž se musí společnost odpovídajícím způsobem přizpůsobit. Z důvodu každoročních úprav v těchto zákonech ale není možná predikce na uvažovaný časový horizont a společnost tedy bude muset jejich vývoj pravidelně vyhodnocovat.

- Demografie

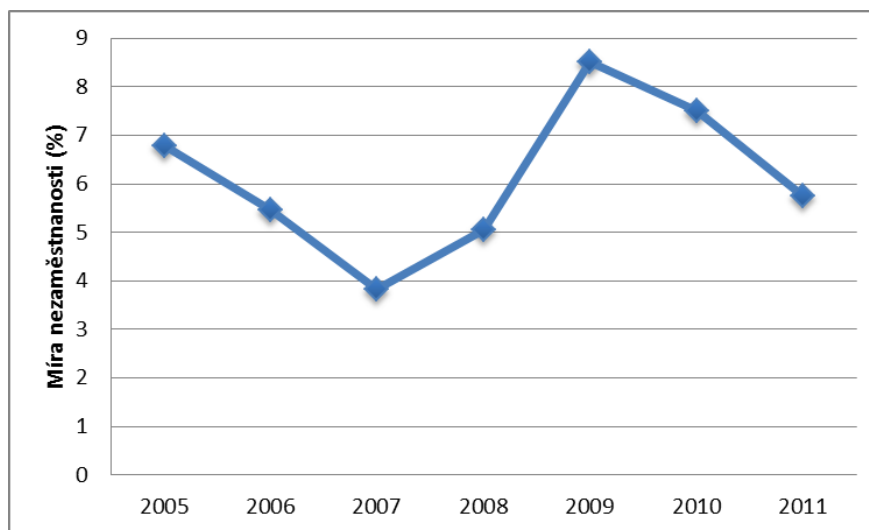
Pro společnost jsou důležité především demografické údaje o potenciálních zaměstnancích výroby. Vzhledem k fyzickému zaměření této pracovní činnosti a nižším nárokům na vzdělání, jsou touto cílovou skupinou převážně ekonomicky aktivní muži se základním vzděláním, odborným vyučením nebo maturitou žijící v oblasti Rokycanska.

Dle posledních dostupných údajů ČSÚ (Sčítání lidu, domů a bytů 2001 – okres Rokycany [online], 2013) byla naprostá většina ekonomicky aktivních mužů na Rokycansku tvořena muži bez vysokoškolského vzdělání. Za předpokladu podobného trendu v současnosti se jedná o pozitivní faktor vlivu na strategický záměr společnosti, samozřejmě při respektování důležitosti technického učňovského a středoškolského vzdělání, které je upřednostněno již při přijímání do zaměstnání.

Dalším ukazatelem, který může mít vliv na realizaci strategického záměru firmy, je míra registrované nezaměstnanosti na Rokycansku – pokud se pohybuje na vyšší úrovni, společnost by neměla mít zásadní problém se získáváním nových zaměstnanců (nutné je samozřejmě zohlednění profilu uchazečů o zaměstnání).



Graf č. 2: Míra registrované nezaměstnanosti v SO ORP Rokycany v letech 2005 - 2011



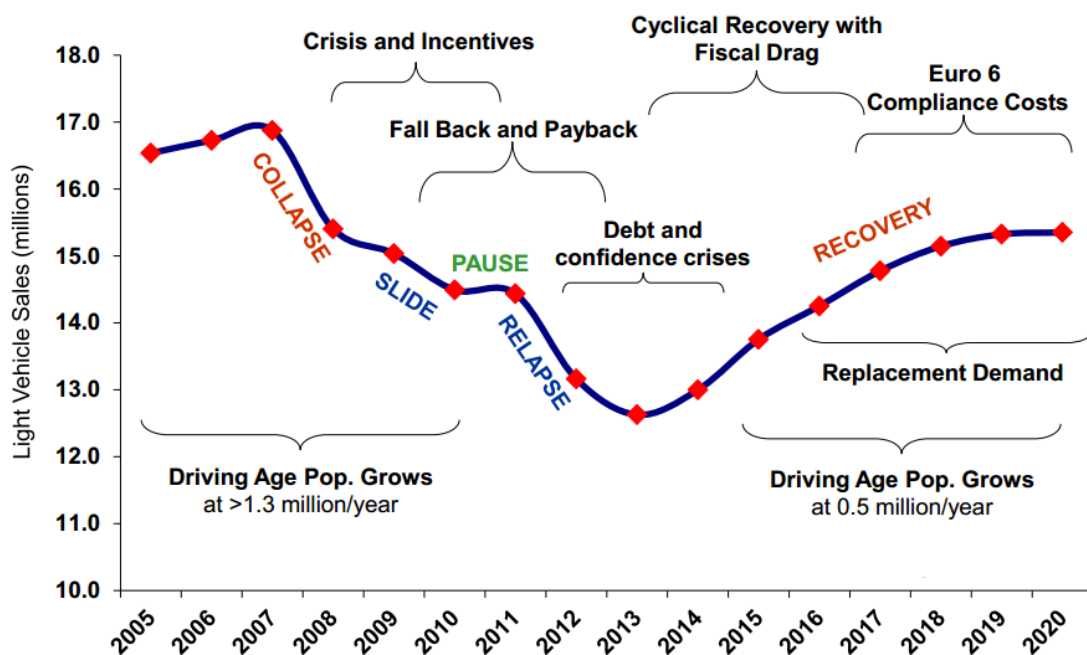
Zdroj: vlastní zpracování dle „Vybrané ukazatele za okres Rokycany - časová řada [online], 2013“, 2013

Jak je vidět na předchozím grafu, míra nezaměstnanosti v SO ORP Rokycany dosáhla vrcholu v roce 2009 a od té doby klesá. V současnosti se pohybuje na úrovni okolo 5,75%. Z důvodu častých změn těchto ukazatelů, ale budou pro společnost Hutchinson důležité především aktuální hodnoty v oblasti uchazečů o zaměstnání bez vysokoškolského vzdělání – tyto hodnoty je vhodné každoročně sledovat.

- **Ekonomika**

Vliv ekonomických faktorů je zásadní především z pohledu mateřské společnosti Hutchinson SA, neboť na základě změn v poptávce konečných odběratelů dochází také ke změnám v přiřazených zakázkách pro závod v Rokycanech. Zákazníky firmy jsou převážně velké evropské automobilky, proto bude pro společnost nutné sledovat vývoj automobilového odvětví a základní makroekonomické ukazatele v zemích Evropské unie.

Graf č. 3: Skutečný vývoj a predikce vývoje prodeje automobilů v EU v letech 2005 – 2020

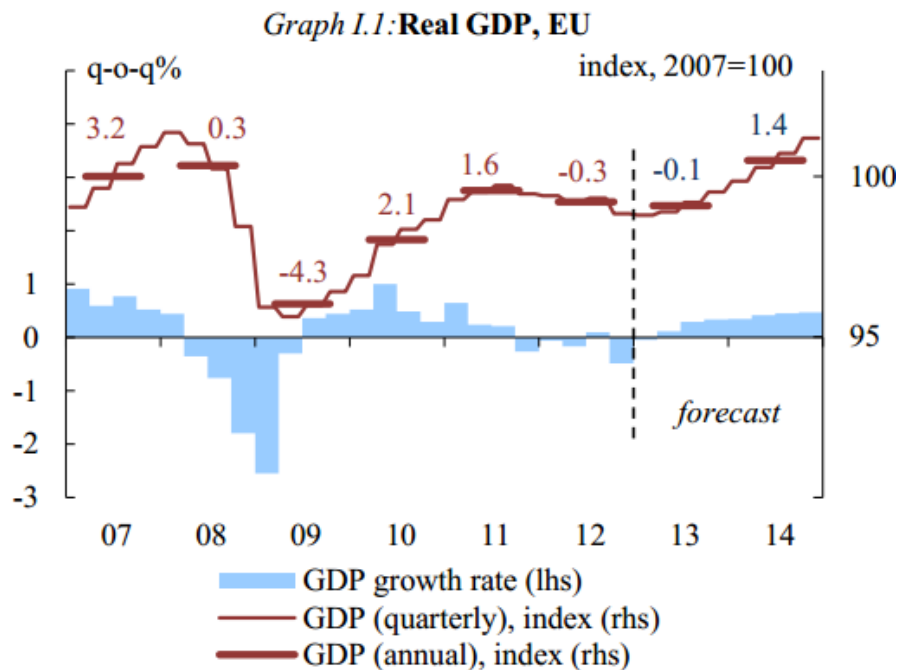


Zdroj: Wall, 2013

Jak vyplývá z předchozího grafu, současný trend poklesu prodeje automobilů by měl dle prognózy dosáhnout dna mezi lety 2013 a 2014 a v následujícím období by mělo dojít k opětovnému oživení. Pro společnost Hutchinson to znamená příležitost k získání více zakázek, na jejichž realizaci se bude muset dostatečně kapacitně i kvalitativně připravit. Rozhodující bude udržení vysoké kvality výroby a zejména intenzivních obchodních vztahů se zákazníky založených na vzájemné důvěře.

Mezi podstatné makroekonomické ukazatele, které mohou mít vliv na činnost firmy v následujícím období, patří také vývoj HDP v zemích EU a vývoj inflace – viz následující grafy.

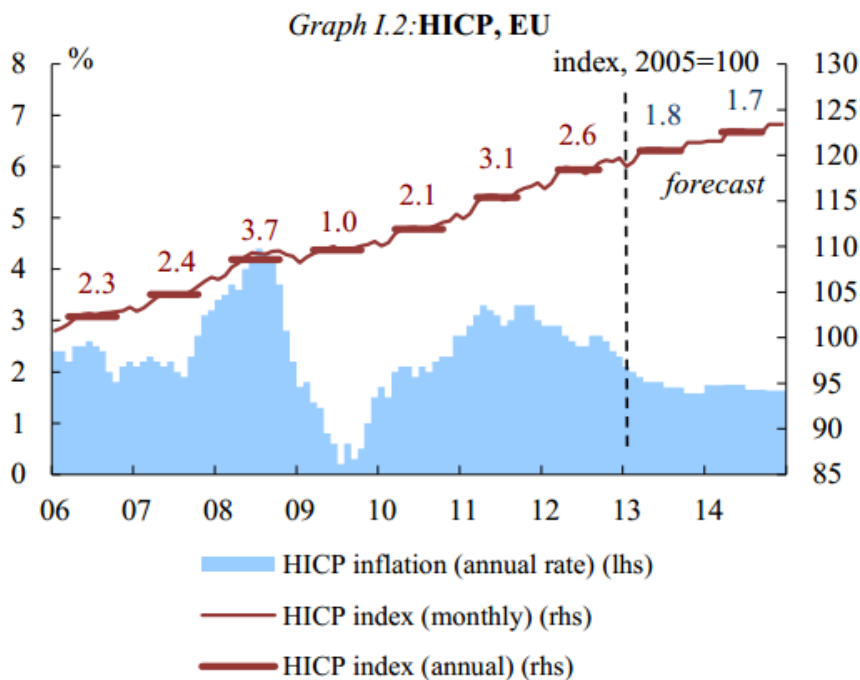
Graf č. 4: Skutečný vývoj a predikce vývoje reálného HDP v EU v letech 2007 – 2014



*Figures above horizontal bars are annual growth rates.*

Zdroj: European Economic Forecast, 2013

Graf č. 5: Skutečný vývoj a predikce vývoje inflace dle indexu HICP v EU v letech 2007 - 2014



Zdroj: European Economic Forecast, 2013

Jak vyplývá z uvedené prognózy European Economic Forecast, v období do roku 2014 lze očekávat velmi pozitivní vývoj jak reálného HDP, tak míry inflace v zemích Evropské unie představujících rozhodující trh společnosti Hutchinson. Oproti minulému vývoji můžeme očekávat zvýšení tempa růstu HDP na 1,4% a pokles míry inflace v zemích EU na 1,7%. Vývoj v dalších období bude nutné nadále sledovat a odpovídajícím způsobem tomu přizpůsobit realizaci strategického záměru firmy.

Inflace v ČR je cílovaná prostřednictvím ČNB na 2%, což je akceptovatelná míra. Rovněž je ze strany firmy Hutchinson jako exportéra příznivá i proběhlá mírná devalvace české koruny k euru, neboť odběratelské ceny jsou určeny v eurech.

- Sociologie, kultura

Ze sociologického hlediska mají na strategický záměr firmy vliv především pravidla pro zaměstnanost v ČR a náklady spojené s jejich dodržováním. Od 1. 8. 2013 byla navýšena hranice pro minimální mzdu na 8,5 tis. Kč, společnost nad 25 zaměstnanců má také povinnost zaměstnávat alespoň 4% osob se zdravotním postižením. V případě, že tomu tak není, je nucena odvádět odpovídající částku do státního rozpočtu. V této oblasti je tedy nutné sledovat zákon o zaměstnanosti a změny v něm prováděné.

- Technologie

Sledování technologického vývoje je pro organizaci velmi důležité, neboť vlastnictví moderních výrobních zařízení jí může přinést značnou úsporu nákladů. Současné technologické možnosti např. umožňují snížit množství montovaných dílů (díky výrobě komplexnějších komponent) a zvýšit tak rychlost výrobní linky. Použití moderních elektronických zařízení při kontrole zmetkovosti dokáže výrazně omezit počet chyb a nekvalitních výrobků a díky tomu umožní firmě snížit náklady z nich plynoucí.

### **Mezoprostředí**

- Konkurence

Mezi hlavní konkurenty rokycanského závodu Hutchinson patří především ostatní společnosti Hutchinson SA v divizi automotive. Tyto firmy by mohly v plánovaném období při nepříznivém vývoji rokycanské společnosti zčásti nahradit nebo dokonce i zcela převzít její činnost. Ostatní konkurence pro společnost zatím nepředstavuje velkou

hrozbu, ale je nutno trh neustále sledovat (zejména čínské a další východní nízkonákladové firmy jakožto potenciální konkurenty).

- Zákazníci

Společnost Hutchinson, s.r.o. nemá rozhodovací pravomoci o výběru svých zákazníků – ti jsou jí přiděleni mateřskou společností Hutchinson SA. Tito odběratelé ale disponují vysokou vyjednávací silou, neboť formou pravidelných a důkladných auditů neustále kontrolují kvalitu a náklady vyráběných produktů. Společnost Hutchinson se tak musí snažit vyhovět stanoveným požadavkům na kvalitu, včasnost dodávek atd. bez možnosti vlastního rozhodnutí.

- Dodavatelé

75% dodávek veškerého výrobního materiálu a nástrojů je zprostředkováno sesterskými společnostmi nebo přímo mateřskou firmou Hutchinson SA. Mezi klíčové komponenty patří především gumový granulát a polotovary k dalšímu zpracování. Dodavatelé musí být schváleni zákazníkem, a proto jejich následná změna bývá v mnoha případech velmi složitá.

Většina dodavatelů je také společná pro více sesterských společností, což s sebou přináší pozitivní i negativní aspekty. Výhoda spočívá především v získání silnějšího postavení vůči dodavateli a získání větší vyjednávací síly. Nevýhodou je naopak menší flexibilita, která může vést k dodávkám od velkých dodavatelů i v lokalitách, ve kterých se nejedná o nejvhodnější řešení. Problémem je také vzájemné ovlivňování obchodních vztahů.

Mateřská společnost Hutchinson SA se při výběru dodavatelů surovin a polotovarů orientuje především na nízkonákladové oblasti jako je Čína, Indie a Turecko.

- Substituty

Produkty, které firma vyrábí, nemají přímé substituty ve stejné cenové kategorii. Jedná se především o výrobu základních typů pryžových hadic, které jsou určeny k dalšímu zpracování v automobilovém průmyslu. Možná náhrada připadá v úvahu pouze použitím jiných typů materiálu ve vyšší cenové úrovni – podnět k této změně by ale musel přijít přímo od společnosti Hutchinson SA.

### 2.3.2 Analýza vnitřního prostředí

Tento typ analýzy je důležitý především z důvodu identifikace silných a slabých stránek organizace. Pro potřeby této práce budou zhodnoceny zejména faktory mající vliv na činnost lidského kapitálu a realizaci strategického záměru firmy v následujícím období. Informace jsou získány prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s vedením firmy a z údajů uvedených v interních dokumentech společnosti.

- Management

Rozhodování ve společnosti Hutchinson probíhá formálním centralizovaným způsobem, existuje zde však velká závislost na mateřské společnosti. Zásadní rozhodnutí musí být vždy schválena ředitelem celé firmy, přičemž operativní a méně podstatné rozhodování je ponecháno na činnosti manažerů rokycanské pobočky. Výrobní činnost jednotlivých segmentů je řízena a kontrolována vedoucími výrobních jednotek, kteří dohlíží na odpovídající kvalitu produktů a vedení podřízených pracovníků.

Změny jsou v organizaci přijímány postupně v souladu s požadavky mateřské společnosti v reakci na vývoj vnějších a vnitřních podmínek. Komunikace a změnový management není zatím v organizaci plně funkční a vzniká tak často odpor ke změnám a problémy s jejich prosazením.

Zásadním rozhodnutím firmy byl přechod na model štíhlé výroby. Principy tohoto systému ale nejsou zatím důsledně dodržovány a v této oblasti se tak organizaci otevírá příležitost ke zlepšení. Pokud by k tomu v budoucím období skutečně došlo, společnost by mohla dosáhnout výrazného zvýšení produktivity výroby a úspory nákladů díky snížení rozpracovanosti produktů a možnosti získání finančních zdrojů vázaných v zásobách. Tento projekt ale s sebou přináší vysoké nároky na kvalitní plánování a řízení.

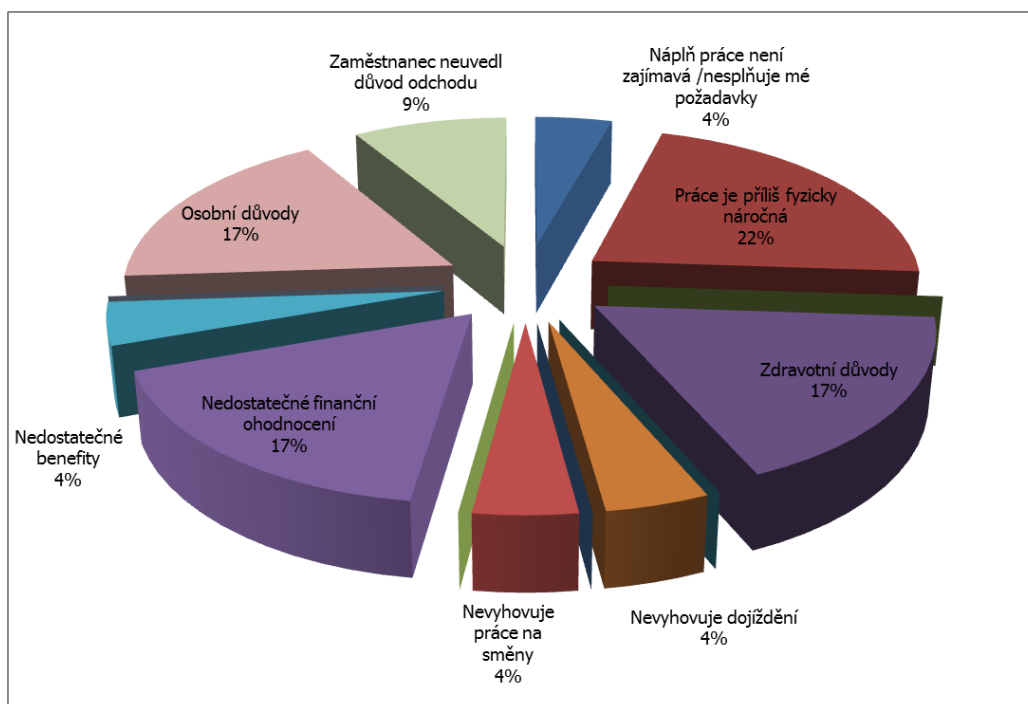
Za nejvýznamnější pracovníky firmy z hlediska její produktivity a bezproblémové činnosti lze považovat autoklávisty, resp. část kvalifikovaných (školených) pracovníků obsluhujících autoklávy. Vzhledem k charakteru pracovní činnosti se jedná nutně o muže. Práce, kterou vykonávají, je totiž vysoce fyzicky a psychicky náročná (nutnost zvedání břemen těžších než 15kg) a zároveň nákladná z důvodu potřeby dlouhého

zaškolení těchto zaměstnanců. Nahraditelnost mužů pracujících na autoklávech je ve srovnání např. s montážními dělníky velmi omezená a časově náročná.

Mezi další pracovní činnosti vykonávané na autoklávech patří samozřejmě i pomocné práce nevyžadující dlouhodobé školení, které nejsou tak fyzicky náročné, a které vykonávají ženy. Tyto však nejsou zařazeny (po konzultaci s vedením společnosti) mezi klíčové zaměstnance firmy, neboť jejich nahraditelnost je z důvodu charakteru práce poměrně nenáročná.

U klíčových pracovníků autokláv byla zjištěna nejvyšší míra fluktuace (průměrná roční úroveň 12%). V září 2013 byl ve společnosti proveden průzkum zaměřující se na zjištění příčin odchodu těchto klíčových pracovníků. Výsledky jsou patrné z následujícího grafu.

Graf č. 6: Příčiny fluktuace klíčových zaměstnanců



Zdroj: Interní dokumenty společnosti Hutchinson, s.r.o., 2013

Nejčastěji zmiňovaným důvodem pro odchod ze zaměstnání byla velká fyzická náročnost práce (22%), dále pak nedostatečné finanční ohodnocení, zdravotní důvody a osobní důvody (shodně 17%).

Problémem této skupiny pracovníků je také limitovaná doba a věk pro výkon této profese. Výhodou je naopak možnost snadného přeřazení na pozici montážních dělníků. Společnost Hutchinson u dané pracovní skupiny uplatňuje v současné době metodu rotace práce pro minimalizaci zátěže a prodloužení doby výkonu profese.

Vedení a další důležité aspekty této problematiky budou podrobněji rozebrány v kapitole 3 Stávající postupy vedení lidí ve společnosti Hutchinson, s.r.o. Budou zde identifikovány současné postupy vedení a bude také posouzena úroveň jejich efektivity.

- Marketing

Problematika marketingu není z hlediska výrobního závodu v Rokycanech příliš důležitá, neboť je zajišťována mateřskou společností Hutchinson SA. Firmě jsou jednotlivé zakázky přidělovány a zásadním kritériem je uspokojení požadavků zákazníka. Jedná se o model B2B<sup>2</sup>, ve kterém zákazník disponuje vysokou vyjednávací silou a přebírá plnou kontrolu nad správností realizace své zakázky. Pro společnost Hutchinson je rozhodující zajistit odpovídající kvalitu, spolehlivost a včasnost svých dodávek.

- Finanční analýza

Finančním ukazatelům je tradičně přiřazována zvýšená pozornost, neboť umožňují zhodnotit současný i minulý vývoj organizace a na jejich základě lze analyzovat ekonomické důsledky strategického záměru. V této části bude pozornost věnována pouze vybraným ukazatelům, které jsou pro dosažení zvoleného záměru organizace dle mého názoru nejpodstatnější.

Jak lze vyčíst z výsledků tabulek v Příloze B, rentabilita vlastního kapitálu firmy je dlouhodobě velmi vysoká, což je pozitivní z hlediska mnohem nižší úrokové sazby nabízené u bankovních vkladů. Při pohledu na zadluženost firmy lze ale soudit, že tohoto výsledku je pravděpodobně dosaženo díky vysokému zapojení cizího kapitálu. V tomto případě se ale jedná pouze o kapitál krátkodobý, neboť ve firmě nebyl v posledních třech letech použit žádný dlouhodobý cizí kapitál a firma tak nemá problémy s dlouhodobou zadlužeností.

---

<sup>2</sup> B2B – z anglického „business-to-business“ = obchodní vztahy mezi společnostmi



Podobně vysokého výsledku je dosaženo i v případě sledování efektu připadajícího na jednotku majetku zapojeného do podnikatelské činnosti – dlouhodobě dosahuje velmi vysokých hodnot, což je pro společnost pozitivní.

Likvidita firmy je ve všech typech ukazatelů dostatečně vysoká, což znamená bezproblémovost při krytí závazků, na druhou stranu by firma ale mohla investovat do výnosnějších forem majetku bez obav, že by se v blízké době ocitla v platební neschopnosti. Hodnota okamžité likvidity byla výrazně vysoká pouze v roce 2010, kdy došlo k významnému oživení podnikatelské činnosti po krizi v letech 2008 a 2009, v současné době ale klesla na přijatelnou hodnotu.

Na základě sestavených ukazatelů aktivity lze konstatovat, že využití majetku firmy vykazuje pozitivní růstovou tendenci. Totéž se týká ukazatele obratu stálých aktiv, který poskytuje informace o využití investičního majetku firmy.

Využití lidského kapitálu vykazuje poměrně vyrovnané výsledky, ale lze předpokládat, že firma disponuje rezervami k jeho zlepšení.

Doplňkový ukazatel čistého pracovního kapitálu vyjadřuje, že firma má k dispozici dostatečný „finanční polštář“ pro krytí potenciálních rizik, zároveň ale dochází v čase k jeho snižování a podnik tak omezuje použití drahého dlouhodobého kapitálu.

Z uvedených informací lze tedy soudit, že společnost je ekonomicky stabilní a v následujícím období by nemělo dojít k negativnímu ovlivnění strategického záměru firmy z finančních důvodů.

- Výzkum a vývoj

Výzkum a vývoj není v pravomocích společnosti, ale v případě podnětu z mateřské firmy dochází k začlenění nových technologií do výroby.

### **2.3.3 SWOT analýza**

Na základě provedené analýzy vnějšího a vnitřního prostředí je možné identifikovat několik zásadních silných a slabých stránek firmy, jejích příležitostí a hrozeb. Tyto jsou přehledně zpracovány prostřednictvím SWOT analýzy.

Tab. č. 1: SWOT analýza společnosti Hutchinson, s.r.o.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
stabilita vlastníka společnosti a dodavatelů	poloha závodu uprostřed městské zástavby
kvalitní systém školení a pracovního vzdělávání	nízké rozhodovací pravomoci
stabilní finanční struktura umožňující další rozvoj společnosti	fluktuační zaměstnanců
vysoká bezpečnost práce	závislost na mateřské společnosti
flexibilita výroby a logistiky	absence vývoje
fungující systém řízení kvality a dodržování zákaznických standardů	zvyšující se výrobní náklady
výhodná geografická poloha	problematika sdílení informací napříč firmou
neexistence snadno dostupných substitutů	pomalé prosazování změn
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
pozitivní predikce vývoje automobilového průmyslu	konkurence sesterských společností a potenciálních zahraničních nízkonákladových firem
orientace na model štíhlé výroby	nízké přechodové náklady pro zákazníky
rozšíření výrobních kapacit	tlak na neustálý pokles výrobních cen
zavedení optimálního informačního systému	vysoká vyjednávací síla zákazníků
vysoké vstupní náklady na technologii bránící vstupu nových konkurentů	nedostatek zakázek přidělených mateřskou společností
získání zákazníků na českém trhu a mimo EU*	

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

*\*Pozn.: Získání nových zákazníků mimo EU je v kompetenci mateřské firmy, jemu věnována zvýšená pozornost (zejména východní trhy) a poskytuje tudíž příležitosti i pro výrobu v ČR.*

### 2.3.4 Matice EFE

Ke zhodnocení výsledků externí analýzy je použita matice EFE umožňující zohlednit důležitost jednotlivých faktorů. Každému bodu je nejprve přiřazena váha v rozsahu 0 – 1 z hlediska významnosti pro obecnou úspěšnost v oboru. Suma vah je rovna 1. Následně jsou jednotlivé faktory ohodnoceny bodovou stupnicí dle vlivu na stanovené strategické cíle (4 = nejvyšší, 1 = nízký). Rozhodující je výsledek součtu vážených poměrů. Protože předpokladem této analýzy je stejný počet příležitostí i hrozeb, byly vybrány jen ty nejdůležitější příležitosti. (Šulák a Vacík, 2005)

Tab. č. 2: Matice EFE

<b>Příležitosti</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Vážený poměr</b>
orientace na model štíhlé výroby	0,15	2	0,3
rozšíření výrobních kapacit	0,1	3	0,3
zavedení optimálního informačního systému	0,05	3	0,15
vysoké vstupní náklady na technologii bránící vstupu nových konkurentů	0,1	1	0,1
získání zákazníků na českém trhu a mimo EU	0,05	2	0,1
<b>Hrozby</b>			
konkurence sesterských společností a potenciálních zahraničních nízkonákladových firem	0,15	2	0,3
nízké přechodové náklady pro zákazníky	0,05	2	0,1
tlak na neustálý pokles výrobních cen	0,15	4	0,6
vysoká vyjednávací síla zákazníků	0,1	2	0,2
nedostatek zakázek přidělených mateřskou společností	0,1	3	0,3
<b>Suma vážených poměrů</b>			<b>2,45</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Výsledek 2,45 svědčí o střední citlivosti záměru organizace na externí prostředí.

### 2.3.5 Matice IFE

Ke zhodnocení výsledků interní analýzy lze použít matici IFE, která je zpracována obdobným způsobem jako matice EFE.

Tab. č. 3: Matice IFE

Silné stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
stabilita vlastníka společnosti a dodavatelů	0,07	3	0,21
kvalitní systém školení a pracovního vzdělávání	0,05	4	0,2
stabilní finanční struktura umožňující další rozvoj společnosti	0,07	4	0,28
vysoká bezpečnost práce	0,03	4	0,12
flexibilita výroby a logistiky	0,05	4	0,2
fungující systém řízení kvality a dodržování zákaznických standardů	0,08	3	0,24
výhodná geografická poloha	0,07	3	0,21
neexistence snadno dostupných substitutů	0,1	3	0,3
<b>Slabé stránky</b>			
poloha závodu uprostřed městské zástavby	0,05	1	0,05
nízké rozhodovací pravomoci	0,07	1	0,07
fluktuace zaměstnanců	0,06	1	0,06
závislost na mateřské společnosti	0,07	2	0,14
absence vývoje	0,04	2	0,08
zvyšující se výrobní náklady	0,07	1	0,07
problematika sdílení informací napříč firmou	0,05	1	0,05
pomalé prosazování změn	0,07	2	0,14
<b>Suma vážených poměrů</b>			<b>2,42</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na základě tohoto hodnocení lze konstatovat, že firma se opírá o středně silnou až slabší interní pozici.

## 2.4 Strategie

Při stanovení konečné strategie se firma rozhoduje mezi více možnými strategickými variantami a posuzuje, která nejlépe vyhovuje jejím potřebám. Konečná strategie obvykle vychází z původního strategického záměru společnosti, který je korigován na základě analýzy podnikatelského postavení a prostředí, ve kterém firma působí.

Tuto strategii pro společnost Hutchinson, s.r.o. lze určit s použitím matice IE, která spojuje výsledky matice IFE a EFE.

Obr. č. 1: Matice IE

		<b>Interní hodnocení</b>				2,42
		4	3	2	1	
		<b>Silné</b>	<b>Střední</b>	<b>Slabé</b>		
<b>Externí hodnocení</b>	<b>Vysoké</b>	3	I.	II.	III.	
	<b>Střední</b>	2	IV.	V.	VI.	2,45
	<b>Nízké</b>	1	VII.	VIII.	IX.	

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Pozice podniku spadá podle této analýzy do pátého pole – tzn. „Udržuj a potvrzuj“. Doporučené strategie pro tuto oblast jsou: penetrace na trh a vývoj produktu (Fotr a Vacík, 2012). Pro realizaci záměru podniku je tato pozice výhodná, neboť společnost zamýšlí rozšířit svoji činnost do nových výrobních prostor a optimalizovat svou výrobu. Při tom se může opřít o poměrně silné postavení na trhu. Tomuto napomáhá též

dostupná dálniční síť, průmyslová tradice v ČR včetně zručnosti pracovníků podpořená relativně přijatelnými výrobními a mzdovými náklady.

K podrobnějšímu rozpracování konečné strategie pro naplnění jednotlivých strategických cílů bude použita moderní metodika Balanced Scorecard se zaměřením na perspektivu učení se a růstu.

Metodika Balanced Scorecard (BSC) je výjimečná především díky návodu na rozpracování strategie podniku do konkrétních cílů a aktivit ve čtyřech perspektivách, které v konečném důsledku zaručí plánované zvýšení výkonnosti firmy.

Díky této metodice lze přímo pozorovat, jakým způsobem bude nehmotný kapitál přispívat k naplnění strategických cílů podniku a zároveň lze určit, které techniky a metody je efektivní v této oblasti použít.

Lze tak stanovit konkrétní cíle při vedení zaměstnanců a zároveň aktivity vedoucí k jejich dosažení. Balanced Scorecard se zaměřuje také na stimulaci zaměstnanců a to především stanovením vhodných způsobů motivace a odměňování, které vedou pracovníky k orientaci na naplnění cílů celé společnosti. Dle autorů tohoto systému „BSC poskytuje rámec a jazyk pro komunikaci poslání a strategie; používá měření k informování zaměstnanců o hybných silách současného a budoucího úspěchu.“ (Kaplan a Norton, 2000, s. 32)

Základním principem BSC je identifikace čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, perspektivy interních podnikových procesů a perspektivy učení se a růstu. Pro znázornění vztahů mezi těmito perspektivami a pro optimální implementaci strategického plánu je vhodné na základě doporučení autorů BSC vytvořit strategickou mapu, která „zaručí řetězec postupu od kvalitních nehmotných aktiv potenciálu firmy až po hodnotově vyjádřené výsledky v zákaznické a finanční perspektivě“ (Šulák a Zahradníčková, 2012, s. 50)

Tab. č. 4: Strategická mapa společnosti Hutchinson, s.r.o. dle metodiky BSC

	Dílčí strategická mapa	Měřítko	Cíle	Iniciativy
Finanční perspektiva		% snížení nákladů	5%	
Zákaznická perspektiva		Udržení stávajících zákazníků	Beze změny	Management kvality
		Snížení počtu reklamací	o 5%	Efektivní kontrola
Interní procesy		% zvýšení produktivity	o 10%	Opt. využití lidských zdrojů, zavedení modelu štíhlé výroby
		Udržení stávající minimální úroveň úrazovosti	Beze změny	Organizace práce, dodržování bezpečnost. předpisů, kontrola
Perspektiva učení se a růstu		% snížení fluktuace	o 50 %	Stimulace a motivace pracovníků, optimální vedení
		Zvýšení počtu klíč. pracovníků s vyšší kvalifikací	o 25%	Výběr a proškolení konkrétních zaměstnanců
		Zlepšení kvality organizačního potenciálu	ano/ne	Analýza problémů, implementace nových postupů, transfer informací

Zdroj: vlastní zpracování dle (Šulák a Zahradníčková, 2012), 2013

Jak lze vyčíst z předchozí tabulky, při zpracování strategické mapy dle principů BSC musely být původní strategické cíle firmy (červeně zvýrazněné) doplněny o několik dalších. V perspektivě učení se a růstu se jedná o zlepšení organizace práce. Dosažení tohoto cíle je pro firmu zásadní, neboť má přímý vliv na zvýšení produktivity práce, snížení fluktuace zaměstnanců i zajištění stávající bezpečnosti práce.

Zákaznická perspektiva, ve které společnost Hutchinson neměla stanoven žádný strategický cíl, navazuje na perspektivu interních procesů s cílem zajištění požadované kvality a spolehlivosti dodávek. Naplnění uvedených cílů má vliv na nejdůležitější strategický cíl firmy – snížení nákladů. Pouze při jeho efektivním dosažení může dojít ke zvýšení hodnoty firmy a snížení rizika přesunu zakázek do sesterských firem.

Strategická mapa přehledně znázorňuje nejen provázanost jednotlivých cílů společnosti, ale zároveň jim přiřazuje konkrétní měřítka, cílové hodnoty a iniciativy pro jejich dosažení. Tyto iniciativy budou podrobněji zhodnoceny v dalším textu práce, kde se zaměřím na určení individuálních výkonnostních cílů a návrh postupů vedení klíčových zaměstnanců pro jejich dosažení.



### **3 Stávající postupy vedení klíčových zaměstnanců ve společnosti Hutchinson**

Vedení jako významná součást řízení lidských zdrojů umožňuje podniku zaměřit se na efektivní využívání pracovního potenciálu. Dle Dvořákové (2007) se vedení vztahuje především k mezilidským vztahům, motivaci, komunikaci a dalším faktorům podporujícím stimulaci zaměstnanců. Dobré vedení dokáže ovlivnit pracovní výkon lidí a výrazně tak přispívá k naplnění podnikových cílů.

Pro analýzu této problematiky bude ve společnosti Hutchinson, s.r.o. nejprve realizován strukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky a personálním oddělením firmy, který se zaměří na zhodnocení následujících aspektů vedení:

- styl vedení;
- komunikace a sdílení informací;
- organizace práce;
- motivace;
- rozvoj a vzdělávání;
- pracovní hodnocení a odměňování;
- atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Získané informace budou podloženy interními dokumenty o činnosti společnosti.

Následně bude ve firmě provedeno dotazníkové šetření ke zhodnocení postupů vedení lidských zdrojů. Toto šetření bude zpracováno formou strukturovaného dotazníku, který bude předán k vyplnění klíčovými zaměstnanci firmy (autoklávistům). Jeho cílem bude zhodnocení stávajících postupů vedoucích a posouzení úrovně motivace a stimulace zaměstnanců.

K vytvoření otázek budou využity vlastní poznatky o společnosti Hutchinson a dotazník projektu Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí zaměřujícího se na průzkum spokojenosti zaměstnanců (Spokojenost zaměstnanců. Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců [online], 2007). Pro potřeby této práce bude dotazník strukturován dle aspektů vedení uvedených výše a zároveň bude doplněn o sekci Přání a stížnosti, kde zaměstnanci získají prostor k vyjádření vlastních názorů na

postupy vedení ve společnosti. Výsledky průzkumu budou graficky zpracovány a vyhodnoceny.

V závěrečné části analýzy dojde k porovnání a vyhodnocení získaných informací od vedoucích pracovníků a jejich podřízených.

### **3.1 Zhodnocení vybraných aspektů vedení z pohledu vedoucích**

#### **3.1.1 Styl vedení**

Styl vedení zahrnuje velké množství aktivit a postupů vedoucího, pro potřeby této práce bude ale zhodnocen především přístup vedoucího ke svým podřízeným a způsob jeho jednání se zaměstnanci. Jak vysvětluje Dvořáková (2007, s. 186) „nejúspěšnější manažeři jsou ti, kteří dokážou modifikovat svůj styl řízení v závislosti na různých situacích, skupinách pracovníků apod.“

Ve společnosti Hutchinson, s.r.o. pracují tři vedoucí výrobní jednotky a osm přímých vedoucích pracovníků (mistrů) zodpovídajících za činnost odborných zaměstnanců autokláv, kteří byli identifikováni jako klíčoví pracovníci firmy. Z rozhovoru s těmito vedoucími vyplývá, že ke svým podřízeným přistupují převážně direktivně, přidělují jim úkoly a vyžadují jejich přesné a včasné plnění dle požadovaných norem. V případě problémů s plněním pracovních úkolů jsou ale vedoucí svým zaměstnancům obvykle k dispozici.

Tento přístup je ve společnosti používán dlouhodobě, neboť vede pracovníky k vysokým výkonům, nedává jim prostor k případnému váhání a zodpovědnost za rozhodování je přidělena pouze vedoucím.

Zhodnocení tohoto stylu vedení z pohledu klíčových zaměstnanců firmy je dále rozebráno v části 3.2 Zhodnocení vybraných aspektů vedení z pohledu klíčových zaměstnanců.

#### **3.1.2 Komunikace a sdílení informací**

Efektivní komunikace je jedním z hlavních zdrojů informací ve firmě. Komunikace představuje také významný nástroj sdílení strategie a při jejím odpovídajícím využití umožňuje zvýšit zainteresovanost pracovníků na naplňování podnikových cílů. Jak

zmiňuje Armstrong, „špatné řízení a nevhodné načasování jsou často hlavními příčinami neefektivní komunikace.“ (Armstrong, 2007, s. 663).

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky vyplývá, že předávání informací o pracovních úkolech a požadavcích probíhá převážně formou osobní, kdy vedoucí informují své podřízené přímo.

Ostatní informace týkající se činnosti firmy a důležitých upozornění (celozávodní dovolená, firemní akce, výročí) jsou předávány formou písemnou v podobě sdělení vyvěšených na informačních tabulích a také formou článků v pravidelně vydávaném podnikovém časopise.

Efektivnost používaných forem komunikace z pohledu klíčových zaměstnanců firmy bude dále vyhodnocena v části 3.2.

### **3.1.3 Organizace práce**

Organizace práce a především tvorba pracovních úkolů má podle Dvořákové (2007) významný vliv na produktivitu práce, náklady, ale i pocit uspokojení a rozvoj schopností pracovníka. Samotná tvorba pracovních míst a s nimi spojených úkolů je záležitostí managementu firmy, úkolem přímých vedoucích je tyto úkoly efektivně přidělovat, kontrolovat a poskytovat podřízeným pracovníkům dostatek informací a potřebných pomůcek pro jejich splnění.

Ve společnosti Hutchinson funguje rotace pracovních úkolů, kdy dochází k přemísťování pracovníků autokláv z fyzicky náročné práce vždy jednou za tři týdny na fyzicky lehčí, montážní činnost. Tento způsob je výhodný z důvodu poskytnutí odpočinku od namáhavé činnosti, problémem je ale zvýšená úrazovost při návratu na původní pracovní místo po delší době.

Vedoucí klíčových zaměstnanců jsou zodpovědní za plnění plánu a norem, na jejichž základě organizují pracovní úkoly svých podřízených. Normy týkající se počtu vyrobených kusů za daný časový úsek a přípustné zmetkovitosti na určité množství výrobků jsou stanoveny centrálním oddělením norem pro každé pracoviště a mají přímý vztah k produktivitě pracovníků. Jak vyplývá z rozhovorů s vedoucími pracovníky, plnění norem není vždy jednoduché z důvodu občasných překážek v práci daných poruchou výrobního zařízení nebo chybou dělníka.

Pracovní doba je určena třemi směnami. Každý zaměstnanec má po šesti hodinách práce nárok na zákonnou půlhodinovou přestávku. Pracovní prostředí zaměstnanců je poměrně hlučné a prašné s vyšší než optimální teplotou. Pro minimalizaci nepříjemného vlivu těchto podmínek může zaměstnanec využít navíc několika dalších kratších přestávek na odpočinek, které jsou rozmístěny flexibilně během pracovní doby.

Z rozhovoru s personálním manažerem firmy bylo dále zjištěno, že společnost zatím neinvestovala finanční prostředky do zajištění vhodné ergonomie práce. Pokud by se v budoucnu pro toto řešení rozhodla, mohla by výrazně omezit fyzickou zátěž pracovníků autokláv.

Kontrola při práci je formalizovaná na základě rozdělení pracovníků do čtyř kategorií. První kategorie, do které patří nově přijatí zaměstnanci, podléhá stoprocentní kontrole ze strany vedoucího. Druhá kategorie zahrnuje zaměstnance, kteří již mají s výkonem dané práce delší zkušenosti, kontrola je u nich pouze namátková. Třetí kategorie zahrnuje zaměstnance, kteří pravidelně dosahují stanovené míry produktivity, a představuje cílový stav pro výrobní operátory. Tito zaměstnanci jsou kontrolováni pouze při zaznamenání odchylek od požadovaného stavu. Poslední čtvrtá kategorie je představována velmi zkušenými zaměstnanci, kterým je přidělena odpovědnost školit nováčky. Dle interních informací společnosti, funguje uvedený způsob kontroly bez větších problémů, přesto byl ve firmě několikrát zaznamenán pokles výkonnosti u dlouhodobých pracovníků, který nebyl vlivem namátkové kontroly okamžitě odhalen.

#### **3.1.4 Motivace**

Existuje mnoho teorií motivace, při jejich praktické aplikaci je ale rozhodující zohlednit, do jaké míry se firmou používané motivační programy shodují s motivačními faktory jednotlivých pracovníků, a zároveň jaká je úroveň schopností konkrétních zaměstnanců.

K motivaci zaměstnanců využívá společnost především systém mezd a odměn a dále možnost využití pracovních benefitů – dotované závodní stravování, stravenky, poukázky na kulturní a restaurační zařízení, organizace společenských a sportovních událostí, penzijní připojištění a další. Spokojenost pracovníků s těmito motivačními

faktory je vyhodnocena v části 3.2 Zhodnocení vybraných aspektů vedení z pohledu klíčových zaměstnanců.

Z rozhovoru s personálním manažerem firmy bylo zjištěno, že dlouhodobým problémem společnosti je zhoršování fyzických schopností pracovníků autokláv. Tito zaměstnanci si z důvodu značné náročnosti práce často stěžují na specifické bolesti při pracovní činnosti. Tento diskomfort má pak vliv na úroveň dosahovaného výkonu a celkovou spokojenost pracovníků. Společnost Hutchinson si je vědoma této situace, a proto poskytuje svým zaměstnancům možnost cvičení pod vedením fyzioterapeuta. Taktéž rotace práce má za cíl prodloužení doby výdrže při zvýšené pracovní zátěži. I přes tyto kroky se ale u pracovníků autokláv stále vyskytuje zvýšená míra fluktuace.

Pro větší zapojení zaměstnanců do činnosti firmy využívá společnost Hutchinson pobídky ve formě návrhů na zlepšení. Ty se týkají jednak upozornění na potenciální nebezpečnou situaci, na které by měl poukázat každý zaměstnanec alespoň jednou ročně. Druhý typ návrhů na zlepšení zahrnuje nápady ke zvýšení výkonnosti firmy a efektivity jejích procesů. Zaměstnanci je mohou podat prostřednictvím podnikového intranetu nebo prostřednictvím svého vedoucího, který je předá k dalšímu přezkoumání technickému garantovi. Tyto návrhy jsou pak rozděleny do tří kategorií:

- A – drobné návrhy, které mohou být realizovány přímo zaměstnanci (vybavení společenských místností atd.);
- B – návrhy vyžadující finanční investici a umožňující zlepšení činnosti více podnikových zón;
- C – nerealizovatelné návrhy (z technických, finančních a dalších důvodů).

Všechny realizované návrhy jsou vyhodnoceny odbornou komisí, která vybere nejlepší návrhy, které budou finančně odměněny. Společnost neodměňuje autory všech realizovaných nápadů, protože předpokládá, že odměnou je již samotné provedení podaného návrhu. V současnosti dochází k podání cca 200 návrhů ročně, z nichž je realizováno průměrně 15. Společnost považuje tento pobídkový systém za poměrně úspěšný jak z hlediska motivace zaměstnanců, tak z hlediska benefitů pro činnost firmy, ale uvítala by další zvýšení množství podaných návrhů.

### **3.1.5 Rozvoj a vzdělávání**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří k podstatným oblastem efektivního využití lidského potenciálu. V současné době slouží k hlavním způsobům pro dosažení konkurenční výhody organizace; od kvality lidského potenciálu se navíc odvíjí konečná úspěšnost společnosti na trhu (viz BSC).

Zaměstnanci autokláv jsou zaškolováni přímo společností Hutchinson, přičemž délka tohoto školení trvá cca osm týdnů. Společnost se také od roku 2004 orientuje na projekt na podporu znalostního managementu nazvaný Hutchinson Academie. Hlavním záměrem tohoto projektu je snaha o rozvoj zaměstnanců v disciplínách, které nejsou dostupné na trhu práce. Jedná se především o technické obory a specifické znalosti o činnosti společnosti. S vývojem nových výrobních postupů ve firmě dochází přirozeně i ke kvalitativní změně nároků na obsluhu a údržbu strojního vybavení, od zaměstnanců je zároveň požadována vyšší odborná znalost jednotlivých produktů.

V návaznosti na tento systém realizovala společnost také projekt Hutchinson Academie II, který měl za úkol rozvoj odborných dovedností zaměstnanců v souvislosti se ztrátou kvalifikace při dlouhodobém zaměstnání na stejné pozici. Díky tomu vznikl průběžný vzdělávací cyklus zaměřený na celkové zlepšování zaměstnaneckých kompetencí. Na tomto projektu má společnost zájem pracovat i v budoucím období (Interní dokumenty společnosti Hutchinson, s.r.o., 2013).

Pro klíčové zaměstnance firmy je účast v tomto projektu velmi přínosná, neboť umožňuje rozvoj jejich pracovních dovedností, znalostí a v souvislosti s tím i nárůst pracovního ohodnocení. V případě zájmu o účast v tomto projektu musí pracovník podat žádost u svého vedoucího a na základě jeho doporučení může být zaměstnanec do programu zařazen.

Společnost Hutchinson zaznamenává od roku 2004 zvýšený nárůst zájmu pracovníků o účast v tomto projektu, přesto ale stále disponuje rezervami pro optimální zhodnocení provedené investice.

### **3.1.6 Pracovní hodnocení a odměňování**

Role vedoucího v hodnocení pracovníka spočívá v objektivním posouzení dosahovaných výkonů a komunikaci těchto výsledků s managementem firmy, který by

měl těmto skutečnostem přizpůsobit způsob odměňování. Pracovnímu hodnocení musí předcházet systém předem daných kritérií a požadavků, se kterými musí být zaměstnanci seznámeni. Podle Armstronga (2011) by měl návrh systému specifikovat způsob jeho fungování a cílem vyhodnocování by měla být míra, v jaké byly splněny požadavky na fungování.

Ve společnosti Hutchinson je výkon klíčových pracovníků vyhodnocován jejich přímými vedoucími pravidelně jedenkrát ročně. Hodnotící formulář je strukturován do čtyř kategorií:

- míra dosažení stanovených cílů (určených na začátku roku směnovým vedoucím);
- účast na školeních;
- hodnocení osobnosti;
- kariérní růst.

Hodnocený pracovník je s výsledky srozuměn a má prostor k vyjádření svých připomínek. Ze zkušenosti firmy ale vyplývá, že při hodnocení často dochází k rozporu mezi stanovenými cíli a tím, co je skutečně hodnoceno. Z rozhovorů s vedoucími dále vyplývá, že ve společnosti také není věnována dostatečná pozornost poskytování zpětné vazby při hodnocení výkonu zaměstnanců. Vedoucí pracovník sice informuje své podřízené o tom, zda jejich výkon odpovídá požadavkům, ale případné příčiny a možnosti řešení odchylek se zaměstnanci dále nerozebírá.

Na základě rozhovoru s personálním manažerem bylo dále zjištěno, že hodnocení vedoucím pracovníkem ve společnosti Hutchinson má přímý vliv na velikost variabilní složky mzdy zaměstnanců autokláv. Tato skutečnost zvyšuje význam hodnocení na motivaci pracovníků, a proto by optimalizaci hodnocení ve firmě měla být věnována dodatečná pozornost.

### **3.1.7 Atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Jak uvádí Lhotský (2005), přínosy opatření bezpečnosti a ochrany zdraví při práci lze jen obtížně finančně nebo fyzicky vyhodnotit. Při dlouhodobém podceňování jejich významu se ale ve firmě objevuje pokles výkonnosti pracovníků, vyšší nemocnost a úrazovost, ohrožení zdraví a fluktuace, které mohou v konečném důsledku způsobit

pokles výkonnosti podniku a oslabení jeho postavení na trhu. Naopak soustavná péče o vytvoření vhodných a bezpečných pracovních podmínek vede k tvorbě stabilního kolektivu a iniciativnímu postoji k práci.

Ve společnosti Hutchinson patří dodržování správné bezpečnosti práce k hlavním prioritám a o její účinnosti vypovídá dlouhodobá minimální úrazovost. Problémy se zvýšením úrazovosti se objevují pouze u pracovníků, u kterých je uplatňována rotace práce – a to po návratu na jejich původní pozici. Příčinou je pravděpodobně nevhodně zvolená délka rotačního cyklu (v současnosti 3 týdny), která se jeví jako příliš dlouhá a pracovník si tak odvykne na své původní pracovní návyky.

System řízení bezpečnosti práce funguje ve společnosti Hutchinson prostřednictvím pyramidového schématu – viz následující obrázek.

Obr. č. 2: Pyramida pracovních úrazů



Zdroj: vlastní zpracování dle „Interní dokumenty společnosti Hutchinson, s.r.o.“, 2013

Ve spodní části pyramidy jsou zaznamenány všechny nebezpečné situace a potenciální ohrožení zaměstnanců při výkonu pracovní činnosti. Cílem společnosti je v této kategorii popsat co nejvíce možných riskantních situací pro zajištění jejich budoucí prevence. Zaměstnanci jsou pobízeni k ohlášení každého nebezpečí, se kterým se setkají při výkonu práce – cílem je získat alespoň jedno nahlášení rizikové situace na zaměstnance za rok, tedy přibližně 600 potenciálních nebezpečných situací ročně. Druhá část pyramidy zachycuje pracovní úrazy, které nebyly vážné, ale u kterých bylo zapotřebí poskytnout první pomoc (drobná říznutí, skřípnutí, pohmožděniny). Třetí část pyramidy vybírá takové úrazy, které byly sice vážnější, ale postiženého zaměstnance



neovlivnily v dalším výkonu práce. Čtvrtá část pyramidy popisuje úrazy, které si vyžádaly poskytnutí pracovního volna pro daného zaměstnance. Na vrcholu pyramidy jsou pak smrtelné úrazy.

Společnost Hutchinson měří v souvislosti s úrazovostí na pracovišti dva ukazatele – LTIR (Lost Time Injury Rate), tedy úrazovost spojenou s poskytnutím nuceného pracovního volna a TRIR (Total Recordable Incidence Rate), celkovou pracovní úrazovost. Hodnota ukazatele TRIR za rok 2012 byla 0,8; za rok 2013 společnost předpokládá přibližně stejný vývoj a podobná míra je odhadována i v roce 2014.

### **3.2 Zhodnocení vybraných aspektů vedení z pohledu klíčových zaměstnanců**

Ke zhodnocení postupů vedení z pohledu zaměstnanců autokláv, kteří byli v předchozím textu identifikováni jako klíčoví pracovníci firmy Hutchinson, byl vypracován dotazník, který lze najít v Příloze C. Dotazníkové šetření bylo realizováno v období říjen/listopad 2013 a jeho cílem bylo zjistit názor klíčových pracovníků firmy na stávající postupy vedení ve společnosti. Dotazníky byly zaměřeny na posouzení převažujících způsobů vedení používaných vedoucími této pracovní skupiny.

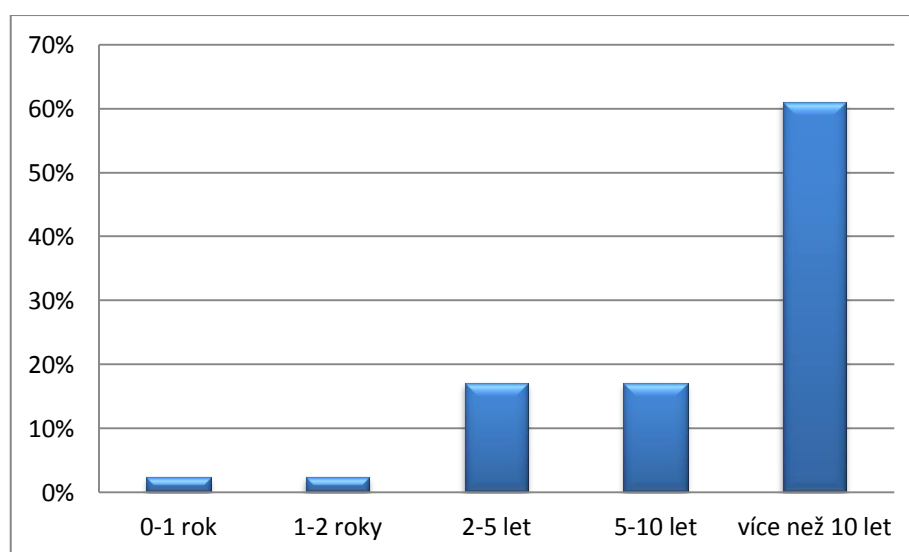
Dotazníky byly rozdány pracovníkům autokláv v písemné formě, doba pro jejich vyplnění byla stanovena na jeden týden. Pro zaručení anonymity byly na pracovišti rozmístěny zapečetěné boxy, do kterých mohli zaměstnanci kdykoli během pracovní doby vyplněné dotazníky odevzdat. V případě, že pracovník nevyplnil některou otázku, nebyla jeho odpověď započítána. Zvažována byla též možnost vyřazení celého dotazníku kvůli jedné nevyplněné odpovědi (teoreticky upřednostňovaná varianta), převážila však možnost využití dalších cenných odpovědí a neomezení velikosti dotazovaného vzorku pracovníků. Dodatečné doplnění odpovědí nepřicházelo v úvahu z důvodu zachování anonymity.

První dvě otázky průzkumu se zaměřují na zjištění základních identifikačních údajů cílové skupiny – délka práce ve firmě a nejvyšší dosažené vzdělání. Dotazník je dále rozdělen do sedmi částí dle jednotlivých aspektů vedení. Každou otázku (tvrzení) bylo možné ohodnotit na stupnici od 1 do 5, kde 1 = naprostý souhlas s uvedeným výrokem, 5 = naprostý nesouhlas. Některé otázky bylo možné zodpovědět vyjádřením ANO/NE.

Pracovník mohl ve všech případech zaškrtnout pouze jednu odpověď. Poslední část dotazníku poskytuje zaměstnancům prostor k otevřenému vyjádření vlastního názoru na firmou používané postupy vedení. Výsledky průzkumu jsou zpracovány v grafech a podrobněji vyhodnoceny v dalším textu.

Z celkového počtu 68 klíčových zaměstnanců autokláv (mužů) se průzkumu zúčastnilo 41 pracovníků (určení klíčových zaměstnanců viz předchozí podkapitola 2.3.2, odstavec Management), což představuje poměrně vysokou – 60% účast.

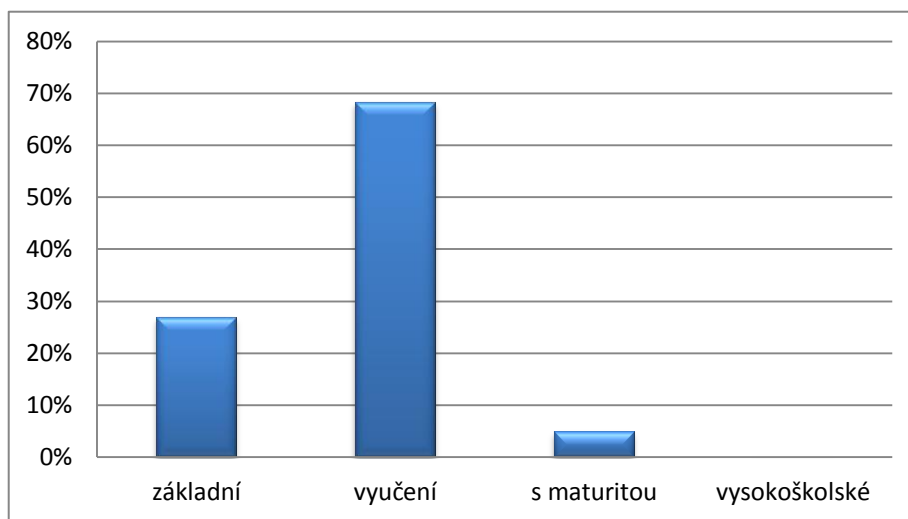
Graf č. 7: Délka práce ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Jak vyplývá z výsledků otázky „Jak dlouho pracujete ve firmě?“, téměř 78% zúčastněných respondentů pracuje ve společnosti 5 a více let. Tato skutečnost je při posuzování výsledků průzkumu pozitivní, neboť umožňuje zhodnotit názor pracovníků, kteří mají s firmou delší zkušenosti.

Graf č. 8: Nejvyšší dosažené vzdělání



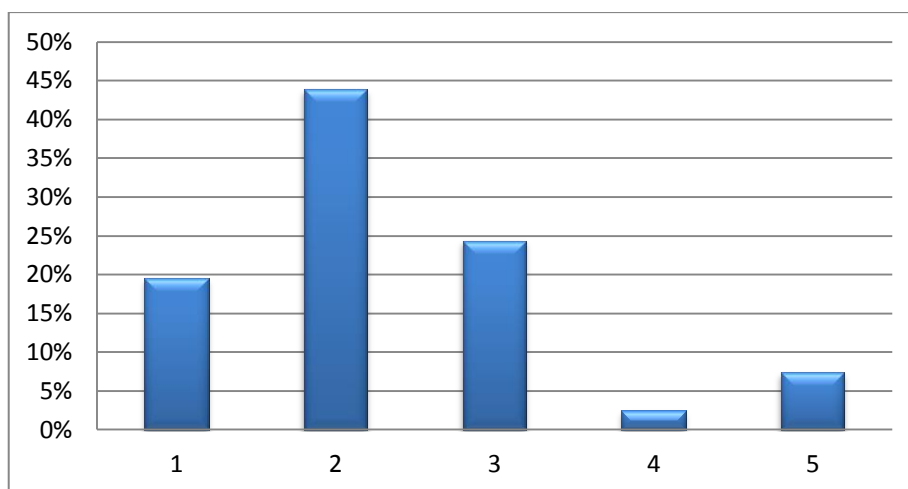
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z výsledků předchozího grafu vyplývá, že 68% dotázaných mužů uvedlo jako své nejvyšší dosažené vzdělání vyučení. Druhá nejčastější odpověď byla vzdělání základní. Tyto výsledky nejsou překvapivé, protože pro výkon této pracovní pozice firma nepožaduje vyšší úroveň vzdělání, i když by jistě nebyla na překážku.

### 3.2.1 1. část - Styl vedení

V první části průzkumu jsou uvedeny tři otázky týkající se používaného stylu vedení vedoucích pracovníků. Jejich cílem není přiřadit vedoucí do konkrétní kategorie, ale spíše zjistit, zda se klíčoví pracovníci s tímto stylem vedení ztotožňují. Otázky hodnotí přístup vedoucích k formulaci pracovních pokynů, vztah k podřízeným a autoritu k vedení pracovní skupiny.

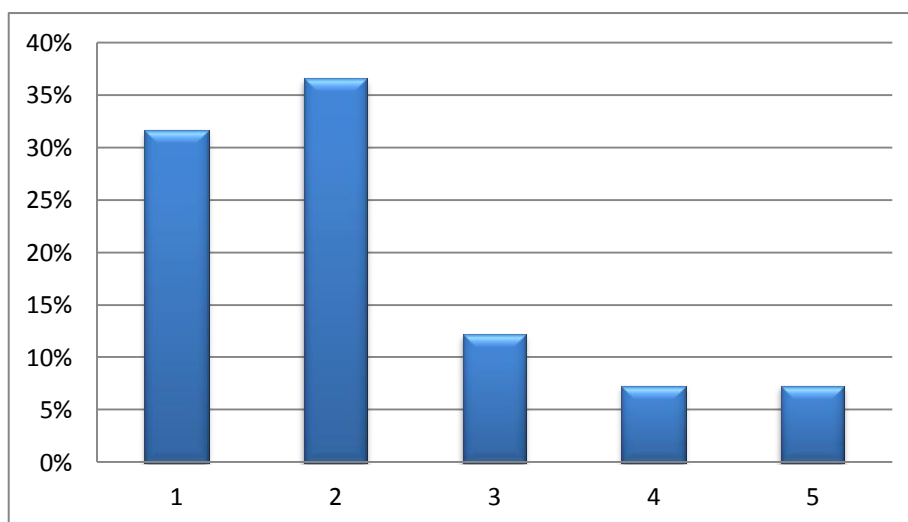
Graf č. 9: Otázka 1.1 „Můj vedoucí dává svým podřízeným jasné pokyny.“



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z výsledků průzkumu vyplývá, že téměř 65% respondentů souhlasí nebo převážně souhlasí s tím, že vedoucí dává svým podřízeným jasné pokyny. To je velmi pozitivní výsledek, neboť jasné vyjádření pokynů k práci umožňuje předcházet chybám z nepochopení instrukcí vedoucího.

Graf č. 10: Otázka 1.2 „Mému vedoucímu záleží na dobrých vztazích s podřízenými.“

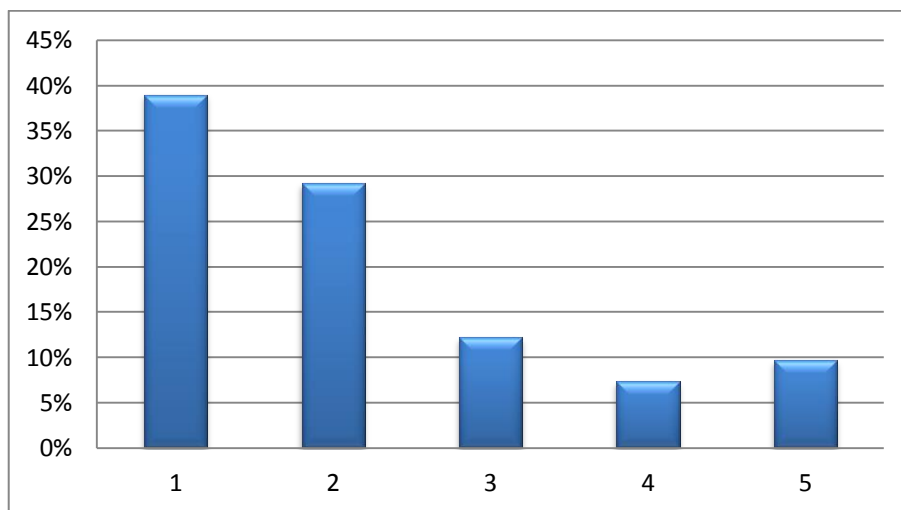


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Podobně pozitivních výsledků bylo dosaženo i v otázce týkající se vztahů vedoucího s podřízenými. Jak lze vidět na předchozím grafu, naprostá většina pracovníků souhlasí nebo převážně souhlasí (téměř 70%) s uvedeným tvrzením. Protože vedoucí přichází se

svými podřízenými do styku téměř neustále, je snaha o udržování dobrých pracovních vztahů velmi důležitá.

Graf č. 11: Otázka 1.3 „Můj vedoucí má dostatečnou autoritu k vedení naší pracovní skupiny.“



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

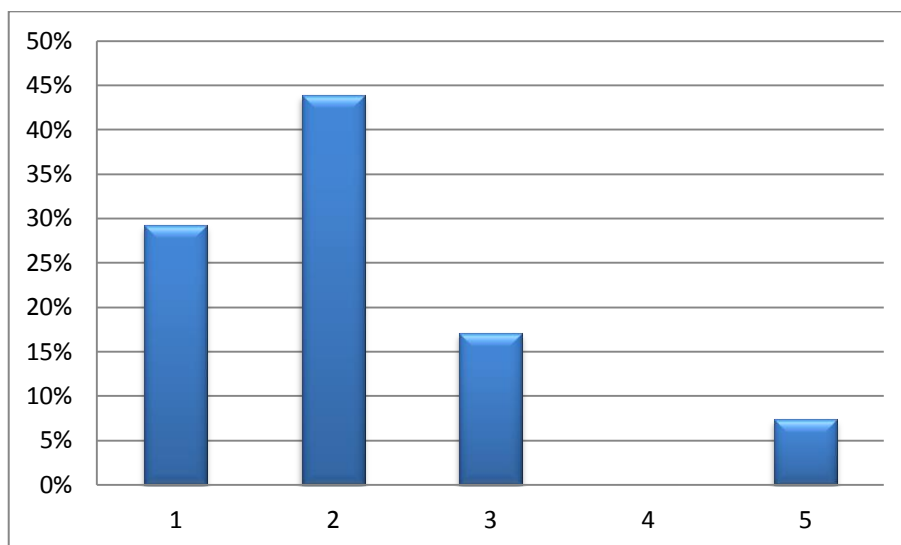
Také otázka zabývající se autoritou vedoucích k vedení pracovní skupiny zaznamenala více než uspokojivé výsledky. 68% dotázaných souhlasí nebo převážně souhlasí s tímto tvrzením, jak vyplývá z předchozího grafu.

Z uvedených informací lze tedy soudit, že pracovníkům v současné době převážně vyhovuje používaný styl vedení z hlediska jasnosti pokynů, vztahů k podřízeným a dostatečné autority vedoucích k vedení pracovní skupiny.

### 3.2.2 2. část – Komunikace a sdílení informací

Otázky této části průzkumu zjišťují efektivitu komunikace ve společnosti a úroveň informovanosti klíčových zaměstnanců. Jejich cílem je určit, zda pracovník má k dispozici dostatečné a včasné informace, které jsou nezbytné pro výkon jeho pracovní činnosti. Je zde také zařazena otázka pro zjištění informovanosti zaměstnance o budoucích cílech a vizi společnosti.

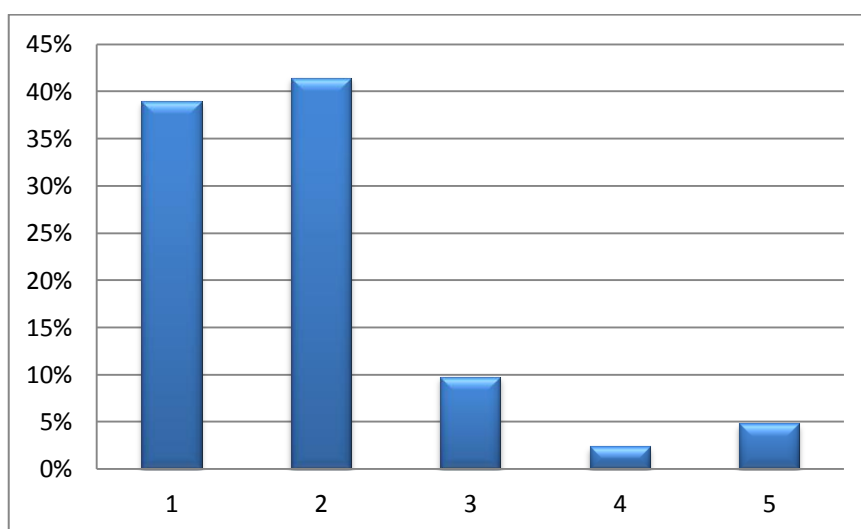
Graf č. 12: Otázka 2.1 „Můj vedoucí komunikuje se svými podřízenými jasně a srozumitelně.“



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na základě výsledků průzkumu lze soudit, že pracovníci jsou převážně spokojeni s jasností a srozumitelností komunikace svých vedoucích, jak vyplývá z odpovědí 73% zaměstnanců – viz předchozí graf. Stejně jako způsob přidělování pracovních pokynů je efektivita komunikace velmi důležitá z hlediska předcházení chyb z nedorozumění.

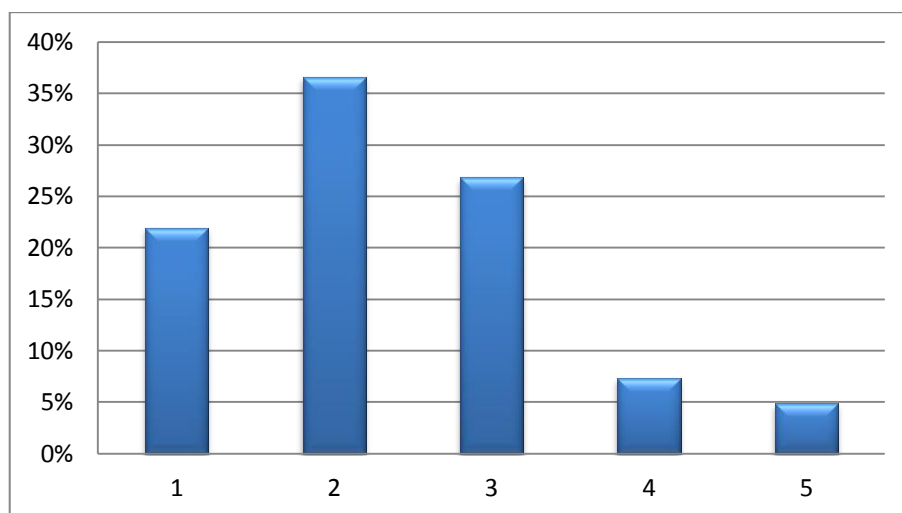
Graf č. 13: Otázka 2.2 „V případě potřeby se můžu na svého vedoucího kdykoli obrátit.“



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Jak je vidět na grafu č. 13, naprostá většina pracovníků (téměř 80%) souhlasí s tvrzením, že v případě potřeby se mohou na svého vedoucího kdykoli obrátit. Podpora vedoucího představuje významný faktor při správném plnění pracovních úkolů, dosažené výsledky jsou tedy pro firmu velmi pozitivní.

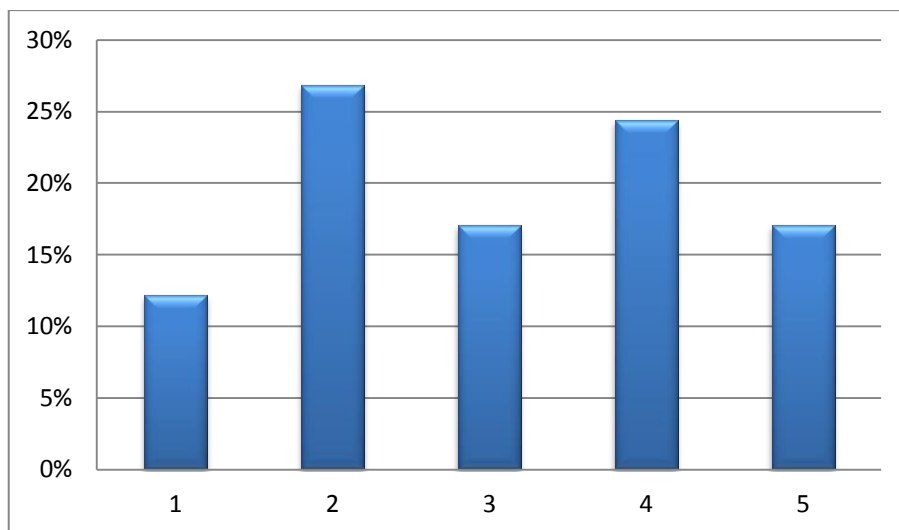
Graf č. 14: Otázka: 2.3 „Důležité informace dostávám od svého vedoucího vždy v dostatečném předstihu.“



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Podobné závěry jako v předchozím případě lze vyvodit z výsledků otázky o včasném obdržení informací – 59% zaměstnanců souhlasí nebo spíše souhlasí s tím, že tyto informace dostávají v dostatečném předstihu, což je velmi podstatné pro správný výkon pracovní činnosti.

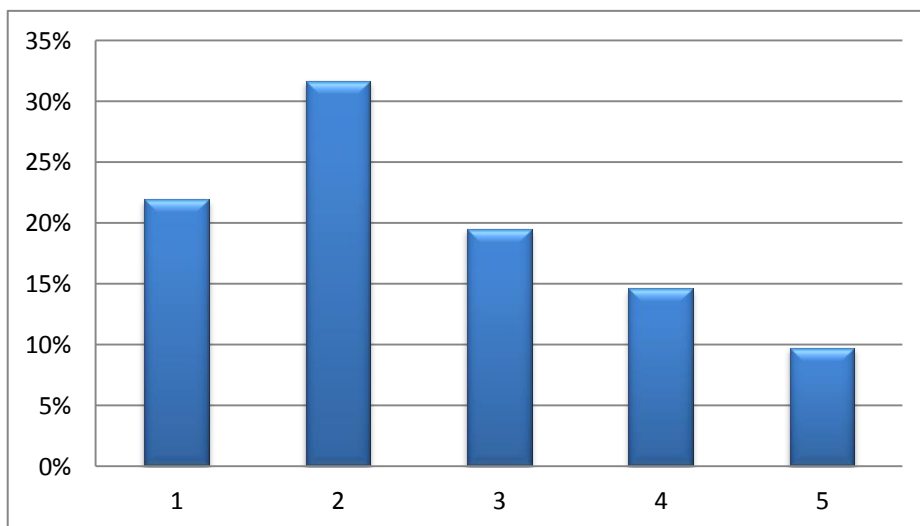
Graf č. 15: Otázka 2.4 „Jsem informován o budoucích cílech a vizi firmy.“



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Naopak poněkud nejasné jsou výsledky otázky 2.4 týkající se informovanosti o budoucích cílech a vizi společnosti. 27% zaměstnanců převážně souhlasí, ovšem 24% spíše nesouhlasí a 17% určitě nesouhlasí. Této oblasti by firma tedy měla věnovat dodatečnou pozornost, neboť informovanost o podnikových cílech je významnou součástí stimulace zaměstnanců formou sdílené podnikové kultury.

Graf č. 16: Otázka 2.5 „Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.“



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Také na otázku 2.5 „Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce“ odpověděli respondenti nejednoznačně – 32% s tímto tvrzením sice převážně souhlasí, ale

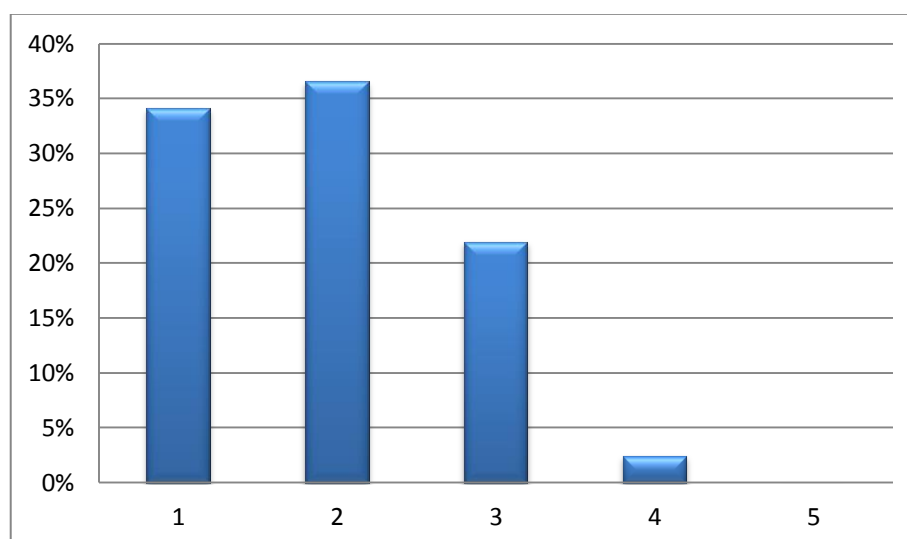


nezanedbatelných 25% spíše nebo určitě nesouhlasí. Dostatek informací je přitom pro výkon kvalitní práce nezbytné. Také na tuto oblast by se tedy měla společnost v budoucnu více zaměřit.

### 3.2.3 3. část – Organizace práce

Část dotazníku zabývající se organizací práce hodnotí podstatné aspekty, na které se vztahují pravomoci vedoucího při organizaci pracovních úkolů. Kromě posouzení úrovně stanovení pracovních úkolů a vymezení dostatečného času pro jejich splnění je zde zkoumána také kontrola a kooperace vedoucího.

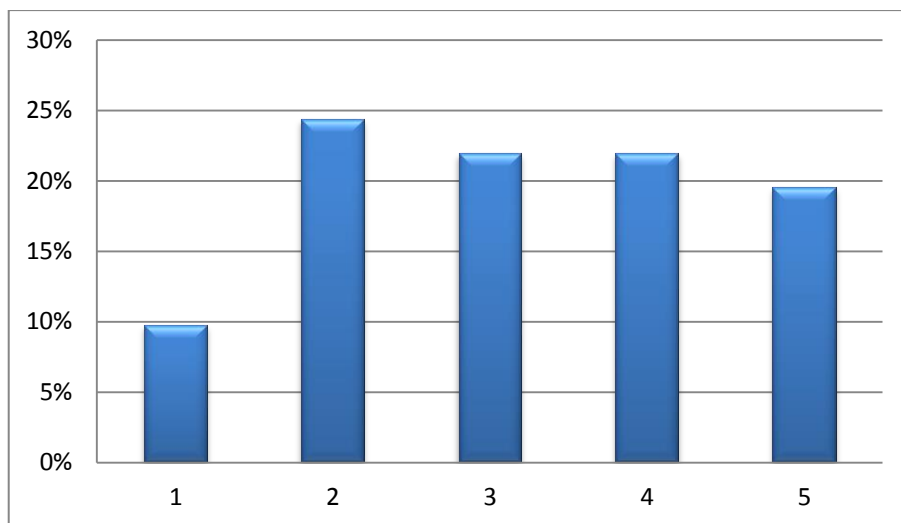
Graf č. 17: Otázka 3.1 „Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly.“



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Jak je vidět na grafu č. 17, z průzkumu vyplývají velmi pozitivní výsledky týkající se stanovení pracovních úkolů a cílů – 81% zaměstnanců s tímto tvrzením úplně nebo spíše souhlasí, vedoucí pracovníci si tedy vedou v této oblasti organizace práce velmi dobře.

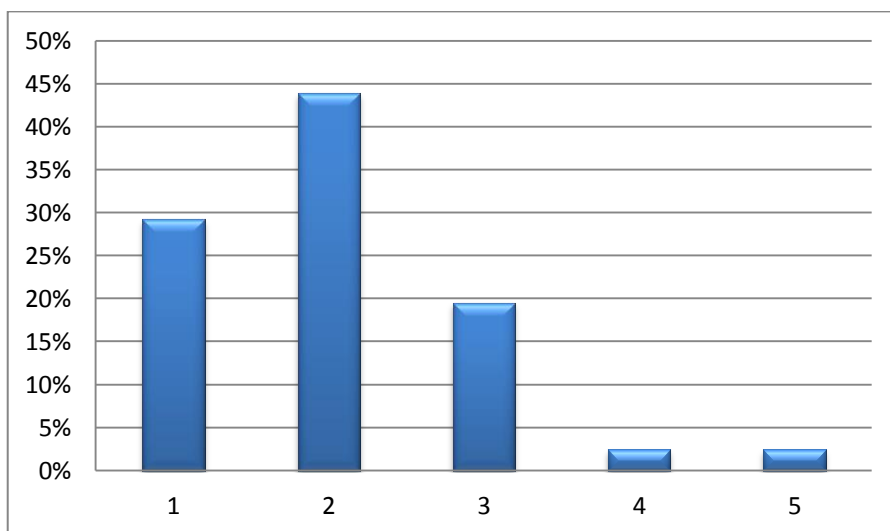
Graf č. 18: Otázka 3.2 „Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce.“



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Otázka zaměřující se na dostatek času pro výkon práce už ale není natolik jednoznačná – jak vyplývá z předchozího grafu, 34% pracovníků s uvedeným tvrzením spíše nebo naprosto souhlasí, ovšem 42% spíše nebo určitě nesouhlasí. Spolu s poskytnutím potřebných informací je dostatek času pro kvalitní výkon práce velmi důležitý. Ve společnosti by proto mělo dojít k realizaci opatření k odstranění této nepříznivé situace.

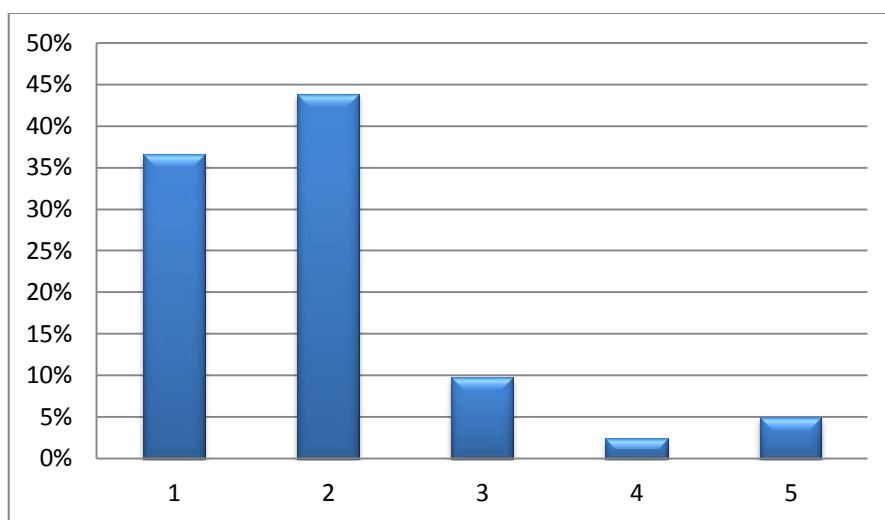
Graf č. 19: Otázka 3.3 „Můj vedoucí průběžně kontroluje plnění pracovních úkolů.“



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Kontrola plnění pracovních úkolů dosahuje naopak velmi pozitivních výsledků – dle názoru většiny pracovníků (73%) dochází ke kontrole pravidelně, což snižuje chybovost ve vyráběných produktech a zabezpečuje dosažení požadované úrovně kvality.

Graf č. 20: Otázka 3.4 „Můj vedoucí dokáže poradit/pomoci při problémech s pracovními úkoly.“



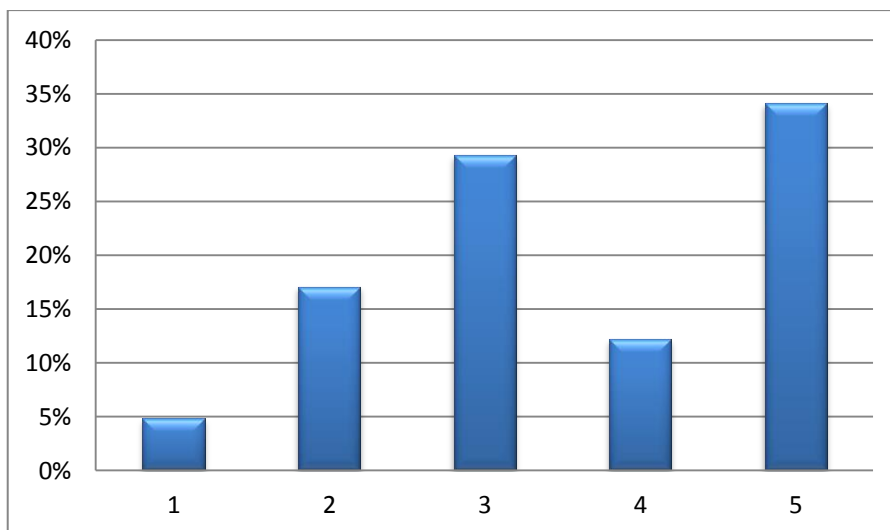
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Výsledky otázky 3.4 týkající se pomoci vedoucích při problémech s pracovními úkoly stejně jako výsledky otázky 2.2 svědčí o dostatečné podpoře vedoucích při výkonu práce, která je velmi podstatná pro dosahování dobrých pracovních výsledků. V tomto případě celých 81 % respondentů souhlasí nebo spíše souhlasí s tvrzením, že jim vedoucí dokáže poradit při problémech s pracovními úkoly.

#### 3.2.4 4. část - Motivace

V části dotazníku zabývající se motivací jsou otázky konstruovány tak, aby zhodnotily, do jaké míry se osoba vedoucího podílí na naplňování motivačních požadavků zaměstnanců a jak jsou zaměstnanci spokojeni s firmou používanými motivačními programy. U otázek 4.3 a) až 4.3 k) hodnotili zaměstnanci, do jaké míry souhlasí se spokojeností s jednotlivými faktory.

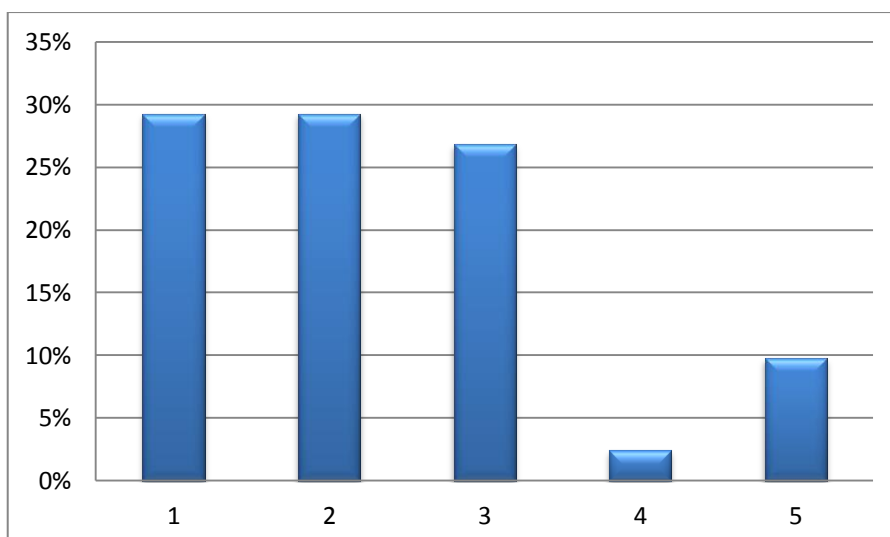
Graf č. 21: Otázka 4.1 „Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.“



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Jak je vidět na předchozím grafu, z otázky 4.1 „Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání“ vyplývají poměrně negativní výsledky – 46% zaměstnanců určitě nebo spíše nesouhlasí. Protože nedostatek uznání za dobře vykonanou práci může výrazně ovlivnit motivaci pracovníků, je současná situace ve společnosti nevyhovující. Odstranění tohoto problému přitom firmu nestojí dodatečné finanční prostředky, a proto se zde jistě nachází příležitost ke zlepšení.

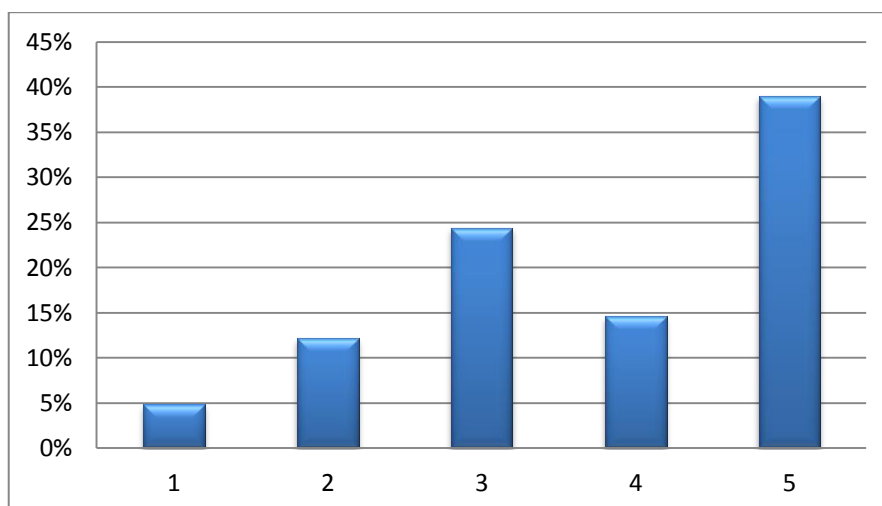
Graf č. 22: Otázka „4.2 Můj vedoucí mě vede ke zlepšení pracovního výkonu.“



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Otázka 4.2 naopak pozitivně hodnotí přístup vedoucích ke zlepšování pracovního výkonu svých podřízených, jak je znázorněno na grafu č. 22 – téměř 60% dotázaných naprosto nebo spíše souhlasí s předchozím tvrzením. Z rozporu mezi otázkami 4.1 a 4.2 lze soudit, že vedoucí sice vede své pracovníky ke zlepšení výkonu, ale používá přitom pravděpodobně spíše negativní motivační prostředky.

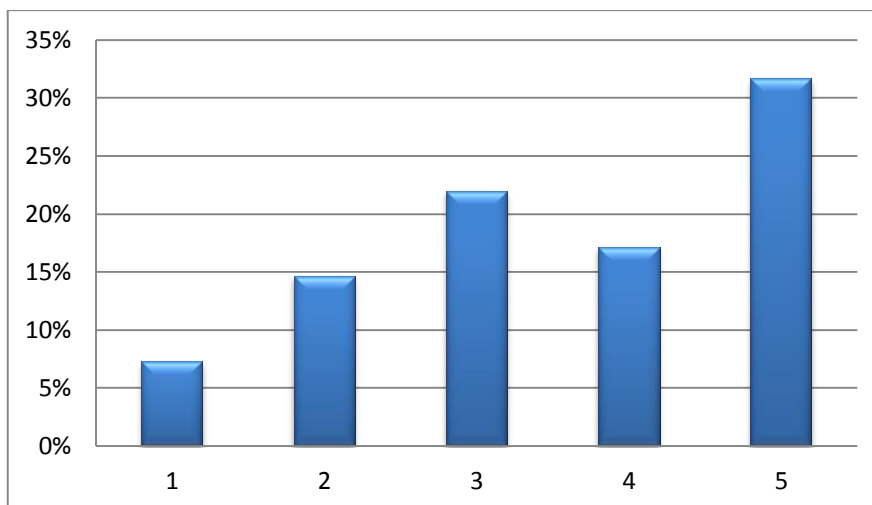
Graf č. 23: Otázka 4.3 a) pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Jak vyplývá z výsledků předchozího grafu, negativní odpovědi (54%) převažovaly také v oblasti spokojenosti klíčových zaměstnanců s podmínkami práce (světla, tepla a hluku) – pracovníci si často stěžují na špatné tepelné podmínky na pracovišti a problémy s odvětráváním, které mohou mít vliv na efektivitu jejich výkonu.

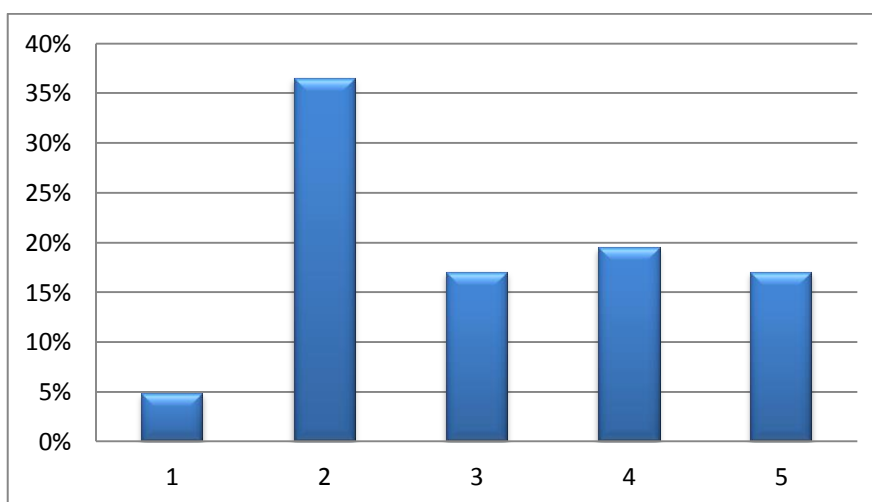
Graf č. 24: Otázka 4.3 b) pracovní zátěž (fyzická náročnost práce)



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Dle očekávání nejsou respondenti spokojeni ani s velikostí fyzické zátěže (téměř 50% dotázaných s tvrzením spíše nebo určitě nesouhlasí) – práce, kterou vykonávají je velmi náročná a tato skutečnost byla identifikována jako jeden z rozhodujících důvodů pro odchod ze zaměstnání. Pro společnost je tedy optimalizace fyzické náročnosti tohoto druhu práce velmi důležitá z hlediska možnosti snížení stávající míry fluktuace klíčových zaměstnanců.

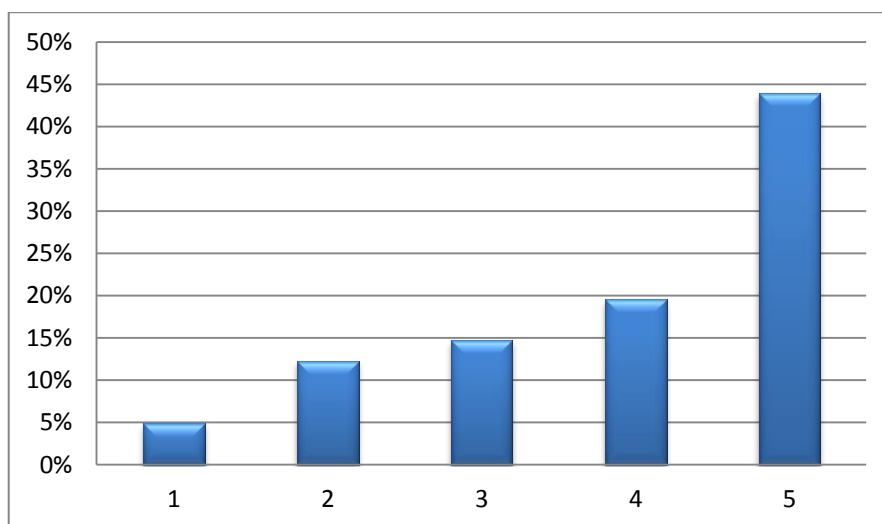
Graf č. 25: Otázka 4.3 c) množství a kvalita nástrojů a ochranných pomůcek pro řádný výkon práce



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na základě výsledků předchozího grafu lze soudit, že pracovníci nejsou úplně spokojeni s množstvím a kvalitou poskytovaných ochranných pomůcek – 42% dotázaných s tvrzením určitě nebo spíše souhlasí, ovšem 37% spíše nebo určitě nesouhlasí. Společnost by se tedy měla zaměřit na opětovné posouzení kvality a množství používaných ochranných pomůcek.

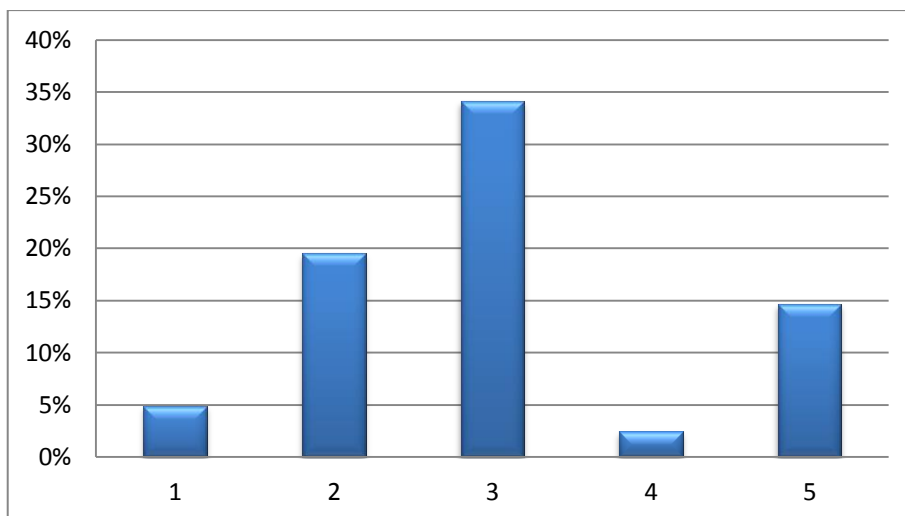
Graf č. 26: Otázka 4.3 d) kvalita a úroveň stravování



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Otázka 4.3 d) týkající se kvality a úrovně stravování je také zdrojem nespokojenosti – celých 64% pracovníků s uvedeným tvrzením spíše nebo určitě nesouhlasí. Jak vyplývá z otevřené části průzkumu (viz dále), zaměstnanci si většinou stěžují na nedostatečnou velikost porcí a nedostatek času na oběd.

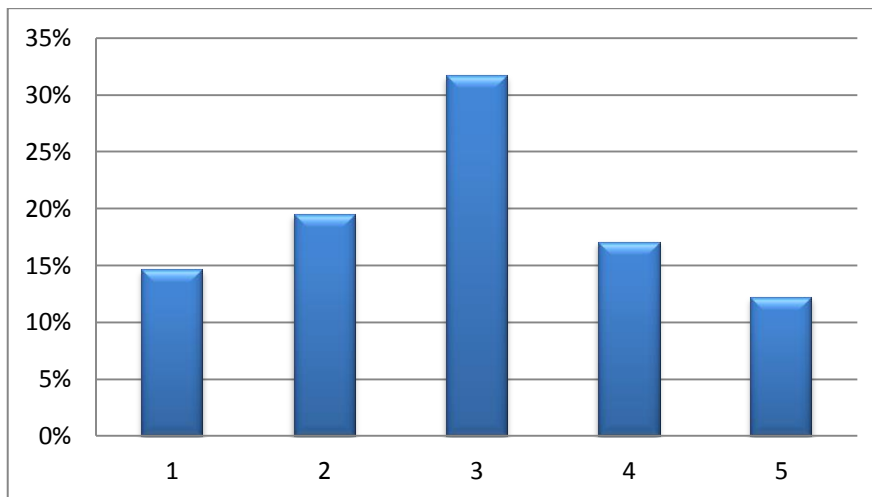
Graf č. 27: Otázka 4.3 e) penzijní a životní pojištění



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Penzijní připojištění a životní pojištění nabízené společnostmi vede k neurčitým výsledkům, jak je znázorněno na předchozím grafu. 34% pracovníků si v této oblasti není jisto – problém může být způsoben jejich nedostatečnou informovaností o firmou nabízených možnostech.

Graf č. 28: Otázka 4.3 f) jistota zaměstnání



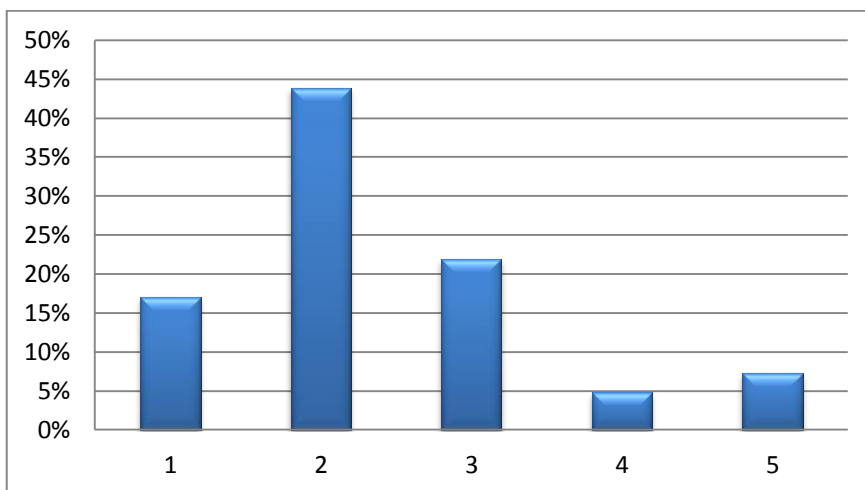
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Podobně neurčité informace lze vyčíst také z odpovědí na otázku týkající se jistoty zaměstnání – viz předchozí graf. Někteří zaměstnanci (35%) tuto skutečnost hodnotí pozitivně nebo spíše pozitivně, někteří negativně nebo spíše negativně (29%), zbývající



zaměstnanci si nejsou jisti (32%). Tato situace může být způsobena jednak odlišnou formou pracovních smluv u jednotlivých zaměstnanců (doba určitá či doba neurčitá), jednak osobními faktory při posuzování míry jistoty.

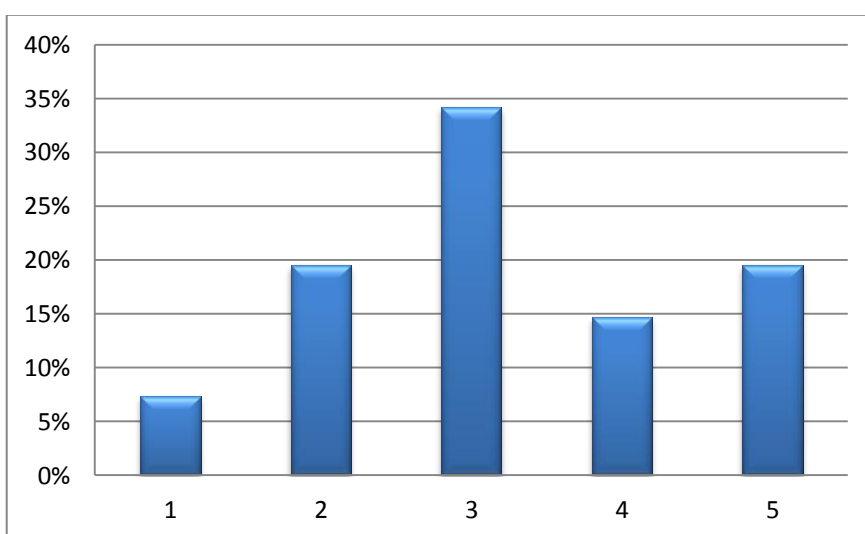
Graf č. 29: Otázka 4.3 g) vztahy na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Vztahy na pracovišti jsou u většiny zaměstnanců vnímány velmi pozitivně. Z výsledků předchozího grafu vyplývá, že více než 60% zaměstnanců s uvedeným tvrzení spíše nebo určitě souhlasí. To je velmi dobré zjištění, neboť při výkonu práce panuje převážně přátelská atmosféra, která ovlivňuje pracovní spokojenost.

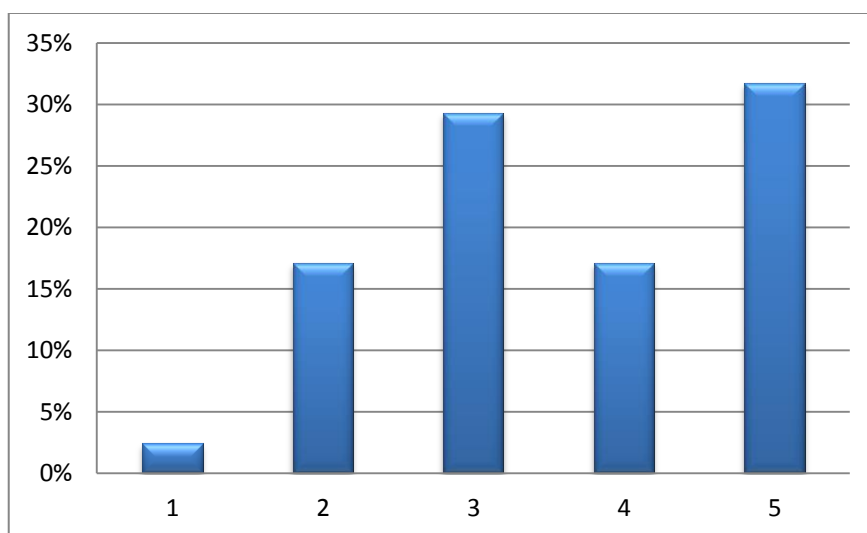
Graf č. 30: Otázka 4.3 h) zajímavost práce



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Jak je vidět na předchozím grafu, v oblasti zajímavosti práce dochází k rozporupnosti mezi odpověďmi respondentů. Výsledky zde nejsou jednoznačné (27% pracovníků spíše nebo určitě souhlasí, 34% neví a 35% spíše nebo určitě nesouhlasí), což může být dáno rozdílnými osobnostmi pracovníků a jejich rozdílnými preferencemi.

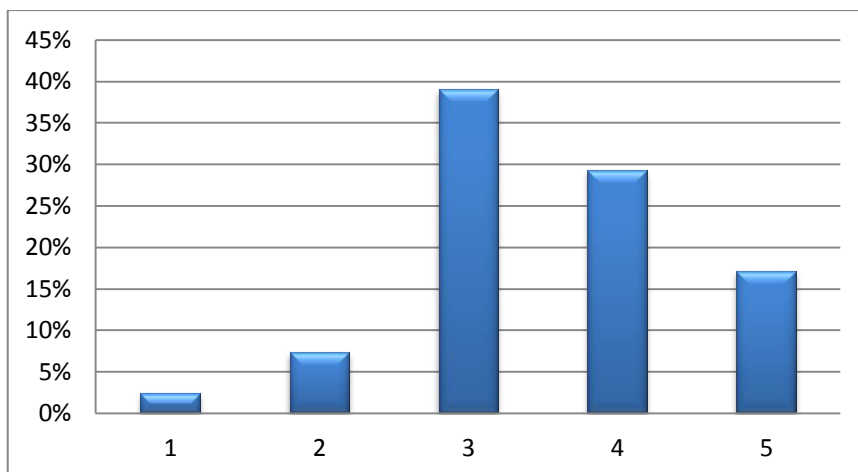
Graf č. 31: Otázka 4.3 i) možnost postupu a pracovního růstu



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Možnost postupu a pracovního růstu je zaměstnanci vnímána spíše negativně, jak vyplývá z výsledků předchozího grafu – téměř 50% respondentů s tvrzením spíše nebo určitě nesouhlasí. Jak již bylo popsáno dříve, společnost svým zaměstnancům příležitost k dalšímu rozvoji nabízí, problémem tedy může být spíše nedostatečná informovanost pracovníků.

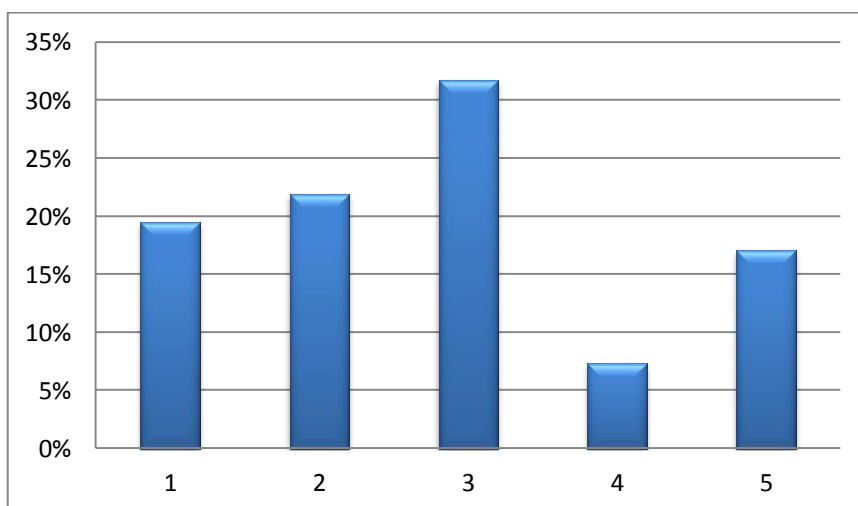
Graf č. 32: Otázka 4.3 j) možnost dalšího vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z výsledků předchozího grafu týkajícího se možnosti dalšího vzdělávání lze učinit podobné závěry. 46% pracovníků s tímto tvrzením spíše nebo určitě nesouhlasí, přestože firma svým zaměstnancům možnost dalšího vzdělávání nabízí a investovala do jeho rozvoje finanční prostředky (viz projekt Hutchinson Academie a Hutchinson Academie II). Problém tak může být způsoben opět nedostatečnou informovaností zaměstnanců.

Graf č. 33: Otázka 4.3 k) firemní akce



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

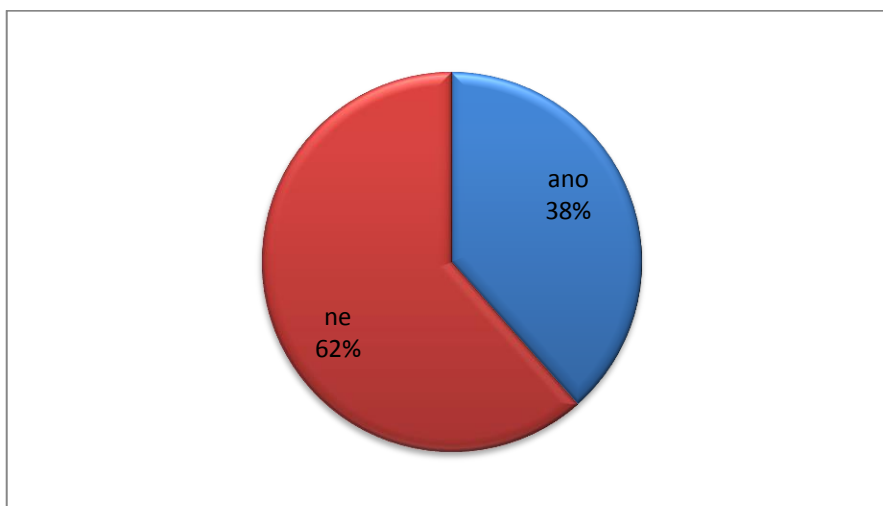
Firemní akce jsou u většiny pracovníků hodnoceny převážně pozitivně (42% dotázaných s tvrzením spíše nebo určitě souhlasí), popřípadě neurčitě (32% dotázaných

odpovědělo „nevím“). Z těchto výsledků lze tedy soudit, že akce pořádané společností nejsou zdrojem nespokojenosti zaměstnanců, ale prostor ke zlepšení se tu jistě nachází.

### 3.2.5 5. část - Rozvoj a vzdělávání

Tato část dotazníku hodnotí možnosti a kvalitu firmou poskytovaného vzdělávání pro zaměstnance. Otázky jsou zaměřeny především na zjištění informovanosti klíčových zaměstnanců o poskytovaných školeních a vzdělávacích programech.

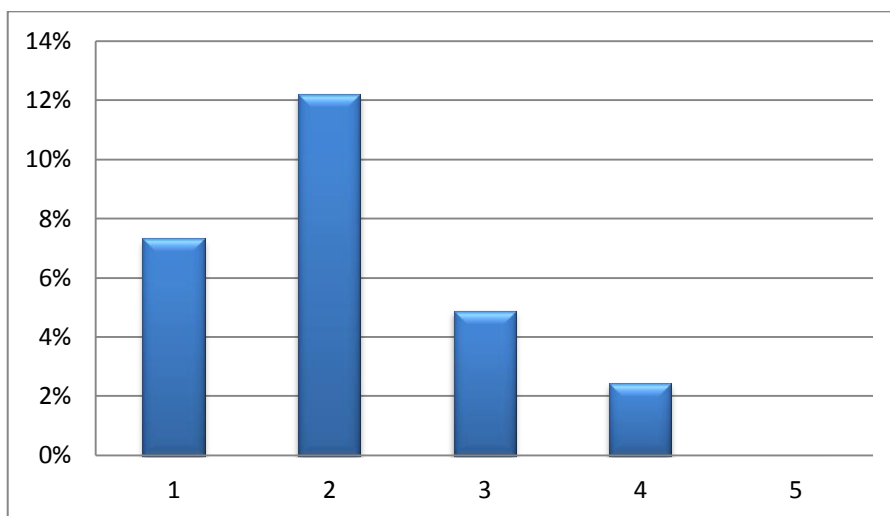
Graf č. 34: Otázka 5.1 „Absolvoval jste v uplynulých 12 měsících nějaké školení organizované firmou?“



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Přestože firma investuje prostředky do rozvoje lidského potenciálu, v uplynulém roce absolvovalo nějaké školení pouze 38% respondentů, jak je vidět na předchozím grafu. Tato skutečnost signalizuje, že ve společnosti pravděpodobně nedochází k optimálnímu využití lidského potenciálu.

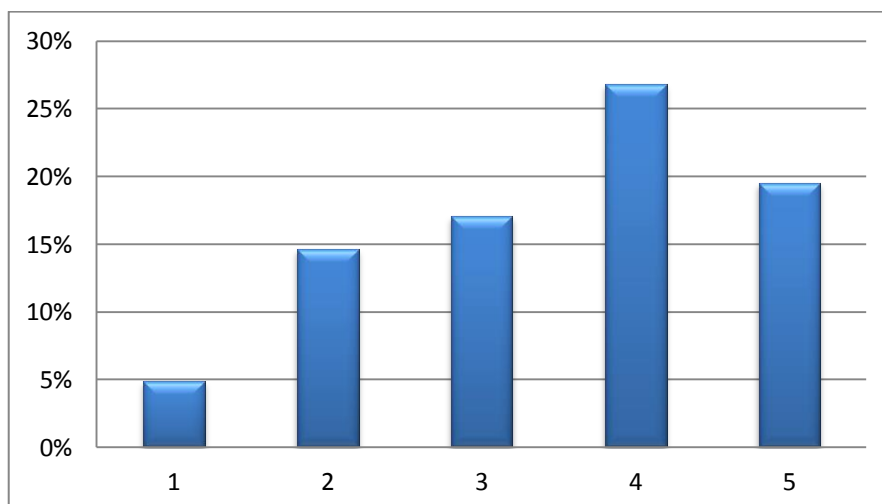
Graf č. 35: Otázka 5.2 „Pokud jste odpověděl na předchozí otázku ANO, byla pro Vás tato školení užitečná?“



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z předchozího grafu je patrné, že zaměstnanci, kteří se v uplynulém roce zúčastnili nějakého firmou organizovaného školení, hodnotili jeho užitečnost převážně pozitivně. Z 38% zaměstnanců s tvrzením spíše nebo určitě souhlasilo téměř 20%, což je pro společnost velmi dobré zjištění.

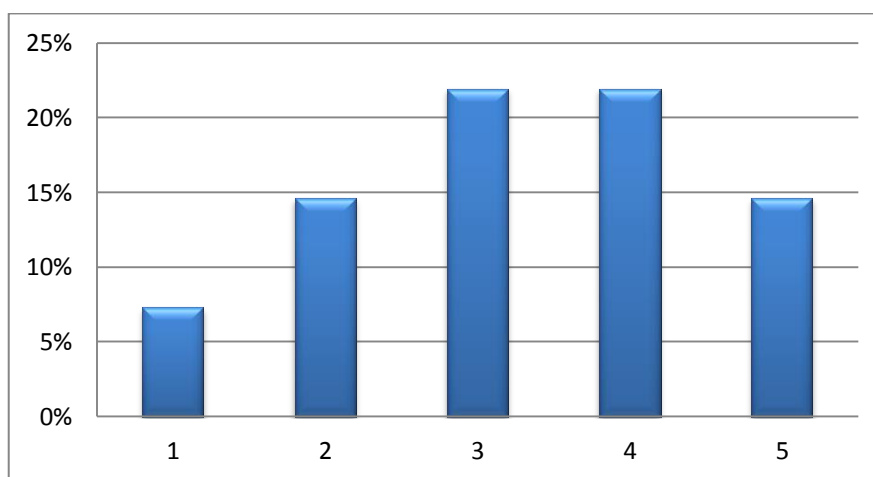
Graf č. 36: Otázka 5.3 „Mám dostatek informací o možnostech vzdělávání a dalšího rozvoje ve firmě.“



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Naopak poměrně špatných výsledků bylo dosaženo při zhodnocení informovanosti klíčových zaměstnanců o možnostech dalšího vzdělávání a rozvoje ve firmě – celých 47% pracovníků s uvedeným tvrzením spíše nebo určitě nesouhlasí. Tato skutečnost může být příčinou nespokojenosti zaměstnanců s možnostmi postupu a vzdělávání zjištěnou v předchozí části dotazníku.

Graf č. 37: Otázka 5.4 „Můj vedoucí podporuje své podřízené v případě zájmu o další vzdělávání.“



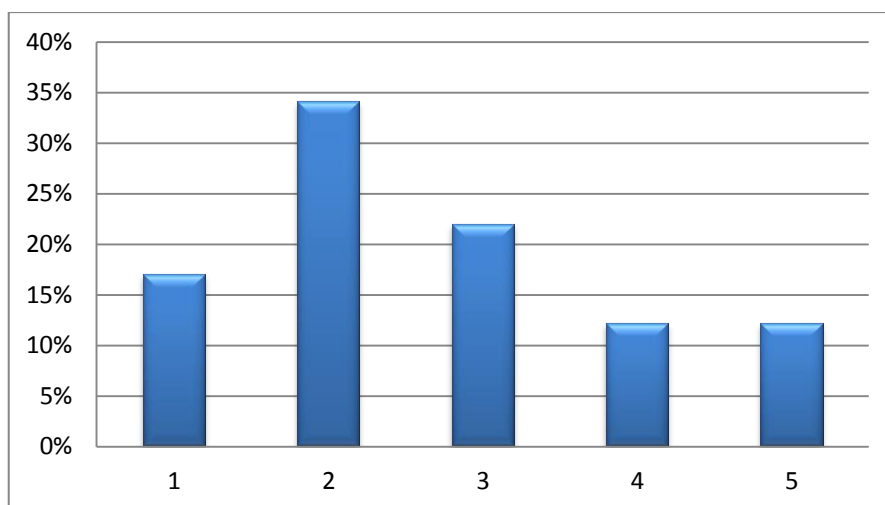
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z předchozího grafu vyplývá, že 37% zaměstnanců spíše nebo určitě nesouhlasí s podporou vedoucího v případě zájmu o další vzdělávání, což odhaluje další potenciální problém ve společnosti.

### 3.2.6 6. část - Pracovní hodnocení a odměňování

V dotazníku bylo vytvořeno pět otázek týkajících se pracovního hodnocení a odměňování. Cílem této části průzkumu je zjistit, jak je pracovníkem vnímán současně používaný systém hodnocení a odměňování a zda ho zaměstnanci považují za spravedlivý.

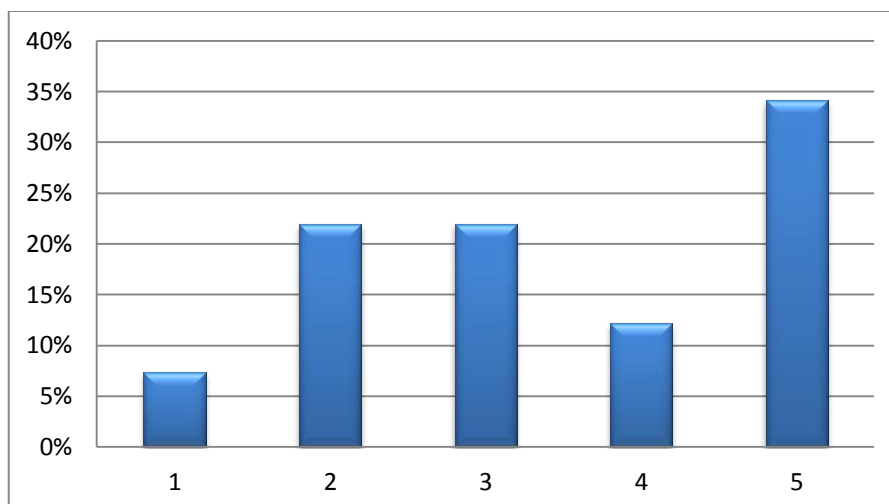
Graf č. 38: Otázka 6.1 „Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení.“



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z výsledků průzkumu vyplývá, že 41% zaměstnanců je dostatečně srozuměno se způsobem stanovení platového ohodnocení, což představuje významný faktor při posuzování provázanosti pracovního výkonu na odměňování.

Graf č. 39: Otázka 6.2 „Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.“

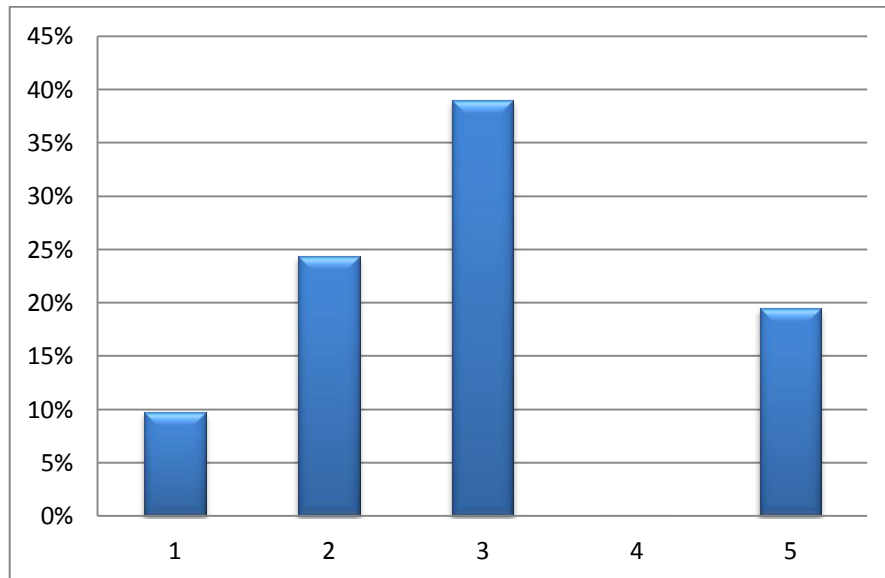


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Jak je vidět na předchozím grafu, 46% zaměstnanců toto ohodnocení ale bohužel považuje za nespravedlivé s ohledem na dosažené pracovní výkony – v otevřené části dotazníku bylo několikrát zmíněno vyšší platové ohodnocení u pracovníků

vykonávajících fyzicky méně náročné manuální práce. Společnost by se tedy měla zaměřit na ošetření příčin této skutečnosti.

Graf č. 40: Otázka 6.3 „Můj vedoucí průběžně hodnotí odvedenou práci svých podřízených.“

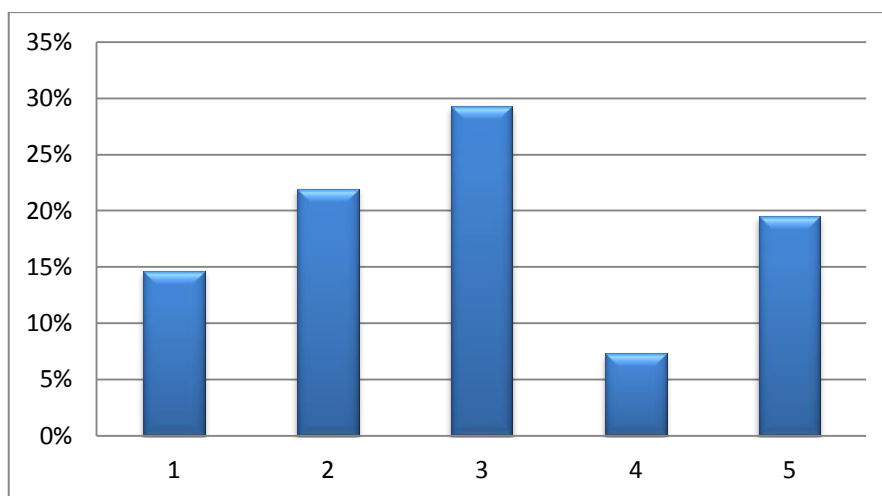


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z předchozího grafu vyplývá, že zaměstnanci převážně souhlasí s tvrzením „Můj vedoucí průběžně hodnotí odvedenou práci svých podřízených“, někteří ale v této oblasti váhají. Na otázku odpovědělo 36% pracovníků spíše nebo určitě souhlasím, ale 39% zaměstnanců neví. Příčinou může být nesystematičnost pracovního hodnocení, která byla odhalena v předchozím textu při rozhovorech s vedoucími pracovníky.



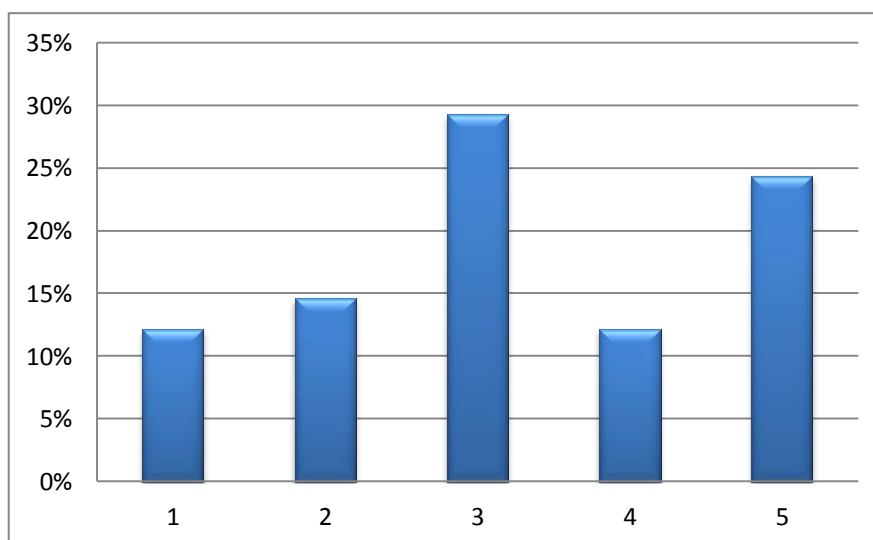
Graf č. 41: Otázka 6.4 „Při hodnocení práce je můj vedoucí objektivní.“



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Předchozí graf znázorňuje spíše pozitivní výsledky v oblasti objektivity hodnocení ze strany vedoucího. 37% pracovníků s tvrzením spíše nebo určitě souhlasí, ovšem 27% spíše nebo určitě nesouhlasí. Objektivita vedoucího by měla být zaručena za všech okolností, proto by bylo vhodné se na tuto oblast v budoucnu dále zaměřit.

Graf č. 42: Otázka 6.5 „Vedoucí mě informuje o výsledcích mého hodnocení.“



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

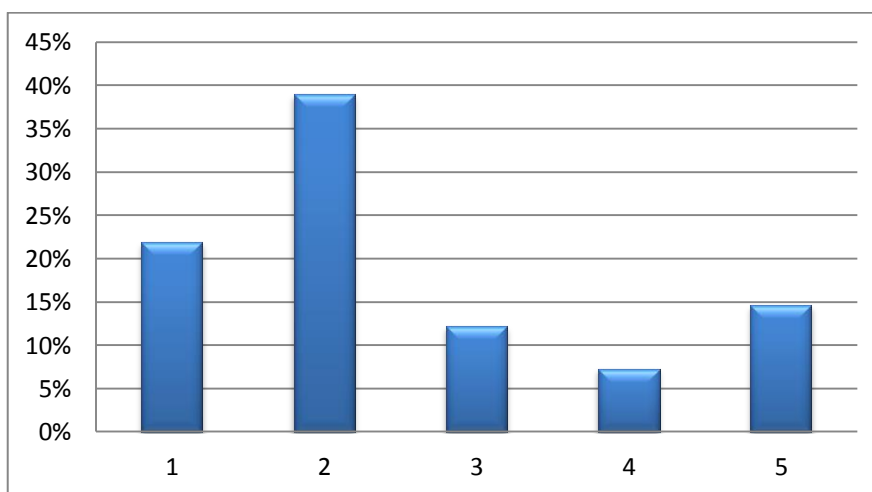
Jak je vidět na předchozím grafu, horších výsledků je dosaženo v oblasti informovanosti zaměstnanců o výsledcích pracovního hodnocení – 36% zaměstnanců s tímto tvrzením

spíše nebo určitě nesouhlasí. Informovanost o pracovních výsledcích patří k důležitým motivačním faktorům, a proto by tato oblast neměla být firmou opomíjena.

### 3.2.7 7. část - Atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Poslední část dotazníku doplňuje průzkum jednotlivých aspektů vedení o otázky týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a dále o zvažování možnosti odchodu daného pracovníka z firmy, která se vztahuje k problematice zvýšené fluktuace.

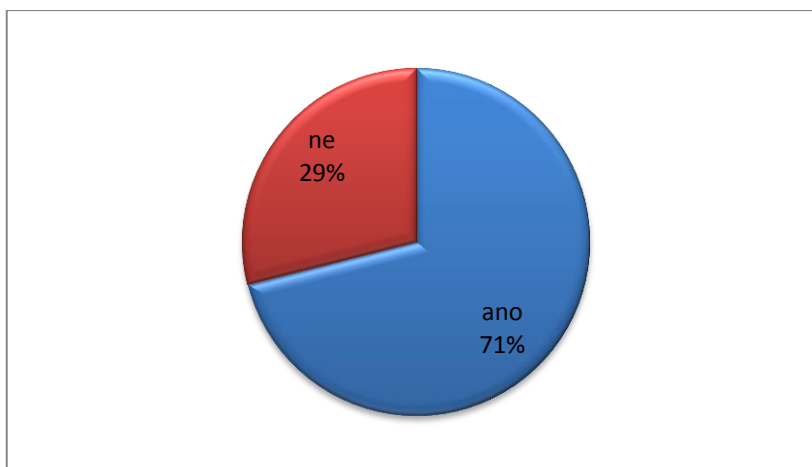
Graf č. 43: Otázka 7.1 „Na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků je kladen velký důraz.“



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na základě výsledků průzkumu lze konstatovat, že pracovníci převážně souhlasí (více než 60% respondentů) s důrazem na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, což je pozitivní zjištění, neboť společnost si na této oblasti práce velmi zakládá.

Graf č. 44: Otázka 7.2 „Uvažoval jste někdy o změně zaměstnání?“



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na otázku 7.1 „Uvažoval jste někdy o změně zaměstnání?“ odpovědělo ale celých 71% respondentů ano, jak je vidět na předchozím grafu. Tato skutečnost může být zapříčiněna nedostatečnou motivovaností k práci a nespokojeností s pracovními podmínkami, ale také osobními faktory jednotlivých zaměstnanců.

### 3.2.8 8. část – Přání a stížnosti

Závěrečná sekce dotazníku poskytuje volný prostor pro vyjádření hlavních faktorů (ne)spokojenosti klíčových pracovníků s postupy vedení ve firmě. Zaměstnancům dává také možnost k vyjádření konkrétních návrhů na požadovanou změnu. Z celkového počtu 41 dotázaných se k této části průzkumu vyjádřilo 25 pracovníků.

Nejčastěji zmíněné problémy se týkaly nedostatečné participace zaměstnanců na činnosti firmy, nedostatku informací, velikosti pracovního ohodnocení, fyzické náročnosti práce a ztížených pracovních podmínek (hluk, prach) a kvality a úrovně stravování, což koresponduje s výsledky uzavřených otázek dotazníku. Návrhy na změnu byly uvedeny ve smyslu odstranění stávajících nedostatků.

Zaměstnanci naopak pozitivně hodnotili včasnost výplaty mzdy, pracovní kolektiv a pracovní volno.

*Pozn.: Vypovídající hodnota výše uvedených výsledků průzkumu může být částečně omezena (v řádu jednotek procent) i subjektivními důvody pracovníků, osobními animositami či nepochopením složitějších otázek (vize, pojištění) apod.*

### **3.3 Závěrečné vyhodnocení postupů vedení ve společnosti Hutchinson, s.r.o.**

Stávající postupy vedení ve společnosti Hutchinson s.r.o. byly analyzovány z pohledu klíčových zaměstnanců firmy a jejich vedoucích a byly zhodnoceny v sedmi dílčích oblastech – styl vedení; komunikace a sdílení informací; organizace práce; motivace; rozvoj a vzdělávání; hodnocení a odměňování; a atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

#### **Styl vedení**

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky bylo zjištěno, že ke svým podřízeným přistupují převážně direktivně s důrazem na splnění požadovaných norem.

Z průzkumu názoru zaměstnanců vyplývá, že většina klíčových pracovníků považuje tento způsob vedení za vyhovující – podle odpovědí převažující části respondentů dávají vedoucí svým zaměstnancům jasné pokyny pro výkon práce a zároveň jim záleží na dobrých vztazích s podřízenými. Dotázaní dále pozitivně hodnotí míru autority svých nadřízených.

#### **Komunikace a sdílení informací**

Na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky a s využitím informací o činnosti firmy bylo zjištěno, že komunikace sloužící ke stanovení pracovních úkolů probíhá převážně osobní formou mezi vedoucími a jejich podřízenými. Důležité informace o činnosti společnosti a další významná upozornění jsou zaměstnancům k dispozici písemně na nástěnkách a v podnikovém časopise.

Z výsledků průzkumu klíčových zaměstnanců vyplývá, že pracovníci považují způsob komunikace vedoucích za optimální z hlediska srozumitelnosti a včasnosti poskytnutí informací, určité nedostatky byly ale zjištěny v oblasti komunikace vize a cílů společnosti a poskytování dostatečného množství informací pro kvalitní výkon práce.

#### **Organizace práce**

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky bylo zjištěno, že pracovní úkoly jsou přidělovány klíčovým zaměstnancům přímo jejich vedoucími, kteří zodpovídají za správnost organizace práce pro dosažení stanovených norem. Splnění norem je dle názoru

vedoucích někdy obtížné z důvodu poruchy stroje nebo chyby pracovníka. U pracovníků autokláv je uplatňována rotace práce, jejímž cílem je poskytnout zaměstnancům odpočinek od fyzicky náročné činnosti. Délka rotačního cyklu je ale pravděpodobně nevhodně nastavená, neboť po návratu na původní pracovní pozici dochází ke zvýšené úrazovosti pracovníků. Na základě rozhovoru s personálním manažerem lze předpokládat, že aplikování poznatků o vhodné ergonomii práce by mohlo přispět ke snížení současné fyzické zátěže zaměstnanců. Kontrola je zaměřena převážně na zaměstnance, kteří jsou ve firmě krátkou dobu, od dlouhodobých pracovníků se očekává samostatnost, což ale v některých případech může vést k pozdnímu odhalení poklesu pracovní výkonnosti dlouhodobých zaměstnanců.

Z výsledků průzkumu klíčových zaměstnanců vyplývá, že vedoucí přidělují pracovní úkoly a cíle vhodným způsobem, problémem je ale poskytnutí přiměřeného času pro kvalitní výkon práce. Zaměstnanci jsou převážně spokojeni s frekvencí kontroly ze strany vedoucích.

### **Motivace**

Z informací od vedoucích pracovníků a personálního manažera bylo zjištěno, že firma používá k motivaci svých zaměstnanců především systém mezd a dalších pracovních benefitů ve formě dotovaného závodního stravování, organizace firemních akcí, penzijního připojištění atd. Ke zvýšení motivace klíčových pracovníků firmy má sloužit také rotace práce a možnost podání zlepšovacích návrhů. Společnost v současné době získává přibližně 200 návrhů ročně, což je hodnoceno pozitivně.

Z průzkumu názoru klíčových pracovníků vyplývají poměrně nepříznivé výsledky týkající se osobního uznání za dobře vykonanou práci. V průzkumu byl dále zjištěn rozpor mezi hodnocením uznání za odvedenou práci a otázkou týkající se zlepšování pracovního výkonu díky podnětům vedoucího, která byla naopak hodnocena velmi pozitivně. Tato skutečnost může být dána tím, že vedoucí pracovníci používají ke zlepšení výkonu svých podřízených spíše negativní motivační prostředky, které mají ovšem vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců. Z motivačních faktorů byly dále negativně hodnoceny zejména podmínky práce, fyzická náročnost práce, kvalita a úroveň stravování a možnost pracovního růstu a dalšího vzdělávání, naopak převážně pozitivně byly hodnoceny vztahy na pracovišti a firemní akce.

## **Rozvoj a vzdělávání**

Společnost investovala do projektu Hutchinson Academie a Hutchinson Academie II, jehož cílem je zabezpečit rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Tento projekt je dle informací společnosti hodnocen velmi pozitivně z hlediska možnosti rozvoje zaměstnaneckých kompetencí především klíčových pracovníků firmy, jeho potenciál ale zatím nebyl plně využit.

V průzkumu názorů klíčových pracovníků byla zjištěna nespokojenost s informovaností o možnostech vzdělávání a dále s podporou vedoucího v případě zájmu o další pracovní rozvoj. V uplynulých 12 měsících absolvovalo nějaké školení pouze 38% dotázaných. Pracovníci, kteří se školení zúčastnili, ho ale považují za velmi užitečné.

## **Hodnocení a odměňování**

Z rozhovorů s vedoucími vyplývá, že pracovní hodnocení a odměňování probíhá v organizaci systematicky dle stanovených pravidel, přesto ale často dochází k rozporu mezi určenými cíli a tím, co je skutečně hodnoceno. Nedostatky byly zjištěny především v oblasti poskytování zpětné vazby při hodnocení pracovních výkonů, což může mít vliv na motivaci klíčových pracovníků.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že pracovníci považují hodnocení vedoucím za objektivní, ale odměňování s ohledem na dosahované výkony je dle jejich názoru spíše nespravedlivé. Problémem je také informovanost o výsledcích pracovního hodnocení, která opět souvisí s nedostatečným poskytnutím zpětné vazby.

## **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Dle informací o činnosti společnosti je na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků kladen velký důraz. Zaměstnanci jsou pobízeni k identifikaci co největšího množství potenciálně nebezpečných situací, jejichž rizika jsou následně ošetřena. Důsledkem je zajištění dlouhodobé minimální úrazovosti.

Z průzkumu zaměstnanců vyplývá, že pracovníci jsou převážně spokojeni s důrazem společnosti na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Poslední otázka dotazníku byla zaměřena na zjištění, zda zaměstnanci někdy uvažovali o změně své práce. 71% respondentů odpovědělo „ano“. Příčinou mohou být problémy identifikované v předchozím textu, ale také osobnostní charakteristiky a preference.

## **4 Individuální výkonnostní cíle a kritéria pro jejich hodnocení na základě stanovených strategických cílů**

Individuální výkonnostní cíle významně ovlivňují efektivnost lidského kapitálu a při správném napojení na podnikovou strategii vedou ke zvýšení výkonnosti firmy jako celku. Podle Fletchera a Williamse (1992) „je skutečná koncepce managementu výkonnosti spojena s přístupem vytváření sdílené vize účelů a cílů organizace, pomáhající každému jednotlivému zaměstnanci pochopit a rozeznat jejich část přínosu k těmto cílům a tak řídit a zvyšovat výkonost jak jedince, tak i organizace.“

Důležité přitom je zajistit, aby individuální cíle zaměstnanců byly odvozeny od strategických cílů společnosti a na jejich základě stanovit měřítka a postupy pro jejich naplnění. Toho je možné dosáhnout za pomoci metodiky Balanced Scorecard publikované autory Kaplan a Norton v roce 1992.

V kapitole 2.4 Strategie byla vytvořena strategická mapa společnosti Hutchinson vycházející z principů metodiky BSC, která je znázorněná v tabulce č. 5. Strategické cíle firmy jsou zde převedeny do čtyř perspektiv, každému cíli jsou také přidělena měřítka a iniciativy sloužící k jejich dosažení.

Na základě této mapy budou v následujícím textu stanoveny individuální cíle zaměstnanců, přičemž rozhodující pozornost bude věnována formulaci cílů vedoucích ke zlepšení stávajících postupů vedení klíčových pracovníků. Cíle budou navrženy v návaznosti na odstranění nejpodstatnějších nedostatků vedení zjištěných v předchozí části textu. Každý cíl bude doplněn o kritéria splnění, která budou dána časovým vymezením realizace cíle nebo kvantitativně vyjádřenou mírou požadovaného výstupu a odpovědnou osobou.

### **4.1.1 Zlepšení organizace práce**

Strategický cíl zlepšení organizace práce má podstatný vliv na dosažení dalších cílů firmy v oblasti fluktuace pracovníků, produktivity a bezpečnosti práce. Měření tohoto cíle je ovšem problematické, neboť zahrnuje velké množství aktivit a výsledků – v tomto případě bude tedy jeho vyhodnocení orientované pouze na objektivní posouzení

managementem firmy na základě zhodnocení míry dosažení individuálních cílů odvozených z tohoto strategického cíle.

Při analýze postupů vedení lidí ve společnosti Hutchinson bylo odhaleno několik problémů týkajících se organizace práce. Třítýdenní časový cyklus pro rotaci práce zaměstnanců autokláv se zdá být příliš dlouhý, neboť u těchto pracovníků dochází ke zvýšení úrazovosti po návratu na původní pracovní pozici. Zaměstnanci si odvyknou dřívějšímu pracovnímu nasazení, dochází u nich k rychlejší únavě a chybám z nepozornosti. Cílem tedy bude optimalizovat délku rotačního cyklu, aniž by došlo k omezení nezbytně nutné doby na odpočinek těchto pracovníků.

Další problém byl identifikován v souvislosti s vysokou jednostrannou fyzickou zátěží pracovníků autokláv – ti si často stěžují na bolest při výkonu pracovní činnosti, přílišná fyzická náročnost práce navíc patří k nejčastěji uváděným důvodům pro odchod z firmy Hutchinson. Společnost by proto měla zvážit možnost stanovení a implementace vhodnějšího ergonomického uspořádání pracovišť, které by s velkou pravděpodobností mohlo vést ke zlepšení současné situace.

Při zhodnocení stávajících postupů vedení ve společnosti Hutchinson byly dále zjištěny nedostatky v oblasti přidělování pracovních úkolů se zohledněním provázanosti na naplnění strategických cílů firmy. Prostor ke zlepšení byl dále identifikován v souvislosti s hodnocením pracovního výkonu. V současné době dochází ve společnosti k rozporu mezi stanovenými cíli klíčových zaměstnanců a tím, co je skutečně hodnoceno. Vedoucí pracovníci by proto měli dbát na mnohem přesnější vymezení pracovních cílů svých podřízených a komunikaci jejich propojení na strategické cíle firmy. Hodnocení dosažení stanovených cílů musí vycházet z předem stanovených objektivních měřítek. Nutné je dále výrazně zlepšit řešení připomínek zaměstnanců k vedení – zakomponovat zpětnou vazbu a tím vylepšit motivaci a spokojenost klíčových pracovníků. Zároveň je žádoucí transparentnost a vysvětlování hodnocení jednotlivým pracovníkům s důrazem na jeho spravedlnost a jasné reakce na případné námitky. Výsledkem musí být zpřehlednění a vyjasnění celého pracovního hodnocení se zřetelem na provázanost na odměňování.



Na základě průzkumu názorů klíčových pracovníků byly dále odhaleny nedostatky týkající se efektivního přidělování času pro kvalitní výkon práce a ztížených pracovních podmínek.

S využitím uvedených informací lze určit individuální cíle zaměstnanců pro zlepšení organizace práce následovně:

- Určení a implementace optimální délky rotačního cyklu klíčových pracovníků  
(**termín:** prosinec 2014, **odpovědná osoba:** vedoucí výroby)
- Určení a implementace vhodnějšího ergonomického uspořádání pracovišť  
(**termín:** prosinec 2015, **odpovědná osoba:** specialista BOZP ve spolupráci s externím specialistou na ergonomii a fyzioterapii)
- Zlepšení pracovních podmínek klíčových zaměstnanců (teplo, hluk, prach)  
(**termín:** prosinec 2015, **odpovědná osoba:** vedoucí výroby)
- Zvýšení informovanosti klíčových zaměstnanců o způsobu propojení jejich individuálních cílů se strategickými cíli společnosti  
(**měřítko:** 100% klíčových zaměstnanců do prosince 2014, **odpovědná osoba:** přímí vedoucí klíčových pracovníků, vedoucí výrobní jednotky)
- Efektivní komunikace vize a strategických cílů pro klíčové zaměstnance  
(**měřítko:** 100% klíčových zaměstnanců je seznámeno s vizí a cíli společnosti do prosince 2014, **odpovědná osoba:** vedoucí výrobní jednotky ve spolupráci s vrcholovým managementem)
- Zavedení efektivního systému hodnocení a odměňování pracovníků s důrazem na jeho zpřehlednění a poskytnutí zpětné vazby  
(**termín:** prosinec 2014, **odpovědná osoba:** vedoucí výrobní jednotky, přímí vedoucí klíčových pracovníků)
- Zlepšení plánování času a organizace pracovních úkolů pro klíčové zaměstnance  
(**termín:** prosinec 2014, **odpovědná osoba:** přímí vedoucí klíčových pracovníků)

#### **4.1.2 Zvýšení kvalifikace u 25% vybraných pracovníků**

Vyšší kvalifikace a rozvoj pracovních dovedností představuje významný faktor stimulace pracovníků a pozitivně působí na jejich stabilizaci ve firmě. Společnost

Hutchinson investovala do projektů Hutchinson Academie a Hutchinson Academie II, jejichž cílem je rozvoj znalostního potenciálu zaměstnanců; tato investice ale zatím nebyla optimálně využita ke zhodnocení potenciálu klíčových pracovníků.

Z výsledků průzkumu zaměstnanců bylo zjištěno, že příčinou je pravděpodobně nedostatečný zájem klíčových pracovníků z důvodu chybějících informací o možnostech vzdělávání a dalšího rozvoje.

Pro realizaci strategického cíle zvýšení kvalifikace u 25% vybraných pracovníků bude tedy nezbytné naplnění těchto individuálních cílů:

- Zvýšení informovanosti klíčových pracovníků o možnostech vzdělávání a dalšího rozvoje  
(**měřítko:** 100% klíčových zaměstnanců do prosince 2014, **odpovědná osoba:** vedoucí výrobní jednotky, přímí vedoucí klíčových zaměstnanců)
- Organizace rozvojových a kvalifikačních programů pro vybrané zaměstnance  
(**měřítko:** zvýšení kvalifikace u 25% klíčových zaměstnanců do prosince 2017, **odpovědná osoba:** vedoucí personálního oddělení)

#### **4.1.3 Snížení fluktuace klíčových zaměstnanců o 50%**

Jako klíčoví zaměstnanci firmy Hutchinson byli identifikováni pracovníci autokláv. Z hlediska produktivity jsou tito zaměstnanci velmi obtížně nahraditelní, navíc pro výkon tohoto druhu práce musí každý pracovník absolvovat náročné dvoutměsíční školení, které je pro firmu finančně nákladné.

U těchto zaměstnanců byla zjištěna zvýšená míra fluktuace, která představuje problém pro společnost z důvodu znehodnocení nákladů vynaložených na školení. Strategickým cílem firmy je proto snížit tuto míru alespoň o 50%. Strategické iniciativy stanovené dle BSC byly určeny jako stimulace a motivace pracovníků, optimální vedení. Dosažení tohoto cíle je také závislé na naplnění strategických cílů zlepšení organizace práce a zvýšení kvalifikace vybraných pracovníků, které by měly přispět k větší stabilizaci a spokojenosti zaměstnanců.

Míru fluktuace může dále pozitivně ovlivnit poskytnutí uznání za dobře vykonanou práci a to především v nefinanční formě (pochvala, osobní podpora), jak vyplývá z výsledků provedeného průzkumu. Při předpokladu efektivního naplnění předchozích

individuálních cílů, je možné pro dosažení tohoto strategického cíle doplnit následující individuální cíl:

- Zvýšení motivace klíčových zaměstnanců s orientací na výkon a důrazem na nefinanční uznání pracovníků za dobře vykonanou práci  
(**měřítko:** alespoň 50% klíčových zaměstnanců do prosince 2014, **odpovědná osoba:** přímí vedoucí klíčových pracovníků)

#### **4.1.4 Zajištění stávající bezpečnosti práce**

Bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků patří k hlavním prioritám firmy. Stávající postupy používané ve společnosti Hutchinson jsou velmi efektivní, neboť nedochází ke zvyšování míry úrazovosti, která se dlouhodobě pohybuje na minimální úrovni. Jak vyplývá z BSC a předchozího textu, zajištění stávající bezpečnosti práce patří k nezbytným faktorům pro zvýšení produktivity práce a stabilizace zaměstnanců. Mezi nezbytné aktivity pro naplnění tohoto cíle lze zahrnout vhodnou organizaci práce a pravidelnou kontrolu.

Individuální výkonnostní cíle lze stanovit následovně:

- Udržení stávající úrovně bezpečnosti práce  
(**termín:** leden 2014 – prosinec 2017, **odpovědná osoba:** specialista BOZP)
- Kontrola dodržování pravidel BOZP  
(**termín:** pravidelně 1x měsíčně, **odpovědná osoba:** specialista BOZP)

#### **4.1.5 Zvýšení produktivity práce o 10%**

Produktivita práce je zobrazena v procesní části Balanced Scorecard a její výši ovlivňuje naplnění všech předchozích strategických cílů z perspektivy učení se a růstu. Zásadní faktor úspěchu představuje optimální využití lidského potenciálu. Ke zvýšení produktivity firmy přispěje také efektivní aplikace modelu štíhlé výroby. Splnění tohoto strategického cíle má přímou vazbu na cíl snížení nákladů, který je pro organizaci klíčový.

Individuální výkonnostní cíle vedoucí k naplnění toho strategického cíle lze popsat následujícím způsobem:

- Zvýšení produktivity práce alespoň o 10%  
(**měřítko:** 10% zvýšení produktivity práce do prosince 2017, **odpovědná osoba:** klíčoví pracovníci a jejich vedoucí)
- Systematická aplikace postupů modelu štíhlé výroby  
(**termín:** vyhodnocení přínosů - leden 2015, **odpovědná osoba:** vedoucí trvalého zlepšování)

#### **4.1.6 Zajištění požadované kvality a spolehlivosti dodávek**

Tento strategický cíl propojuje řízení firmy s orientací na zákazníka, který je zdrojem dosahovaných výnosů. Jak bylo popsáno v předchozím textu, odběratelé společnosti Hutchinson disponují vysokou vyjednávací silou a mají velký podíl na rozhodování o parametrech vyrobeného produktu. Společnost si tyto zákazníky sama nevybírání, ale jsou jí přidělováni mateřskou organizací. Dosažení zákaznické spokojenosti je proto pro společnost velmi důležité. Naplnění tohoto strategického cíle bude podmíněno efektivním dosažením individuálních cílů stanovených v předchozím textu.

#### **4.1.7 Snížení nákladů o 5%**

Snížení nákladů má pro společnost klíčový význam, neboť vede k zachování konkurenční výhody levného dodavatele. Tento cíl je zobrazen na vrcholu strategické mapy BSC – jeho nesplnění by mohlo vést k ohrožení budoucí existence celé firmy, jeho úspěšná realizace naopak ke zvýšení celkové hodnoty společnosti. Pro jeho zabezpečení bude nezbytná úspěšná realizace všech předchozích strategických a individuálních cílů v ostatních perspektivách BSC.

## **5 Návrh postupů vedení lidí pro naplnění individuálních výkonnostních cílů**

Na základě provedené analýzy stávajících postupů vedení ve společnosti Hutchinson, s.r.o. a při zohlednění stanovených individuálních cílů budou v následujícím textu navrženy změny pro zlepšení postupů vedení klíčových zaměstnanců. Cílem těchto návrhů bude odstranění identifikovaných problémů a přispění k dosažení individuálních cílů a zlepšení výkonnosti celé organizace.

Z důvodu dodržení stanoveného rozsahu této diplomové práce budou podrobněji rozebrány pouze vybrané návrhy, které mohou významně přispět ke zlepšení efektivity podnikové činnosti. Ostatní návrhy na zlepšení vedení klíčových pracovníků budou popsány stručněji v části 5.3 Ostatní návrhy a bude zde naznačena možnost jejich dalšího rozpracování.

Z výše uvedených výsledků hodnocení stávajících postupů vedení a též po intenzivních diskuzích s některými vedoucími pracovníky je zřejmá nutnost zavedení zlepšujících opatření (oživujících prvků) zaměřených zejména na tyto faktory:

- a) identifikaci klíčových zaměstnanců se strategickými záměry firmy,
- b) zvýšení motivace klíčových pracovníků formou uznání a zpětné vazby,
- c) zajištění spravedlnosti a transparentnosti hodnocení a jeho propojení na systém odměňování,
- d) zlepšení pracovního prostředí a fyzických podmínek práce.

Faktory a), b) a c) budou popsány podrobněji v následujících částech 5.1 a 5.2 a v části 5.3 budou uvedeny ostatní související návrhy včetně faktoru d) již ve stručnější formě.

### **5.1 Posílení identifikace klíčových pracovníků se strategickými záměry firmy a zvýšení jejich motivace**

V této části práce budou navržena zlepšující opatření vedoucí k posílení identifikace klíčových zaměstnanců se záměry firmy, zvýšení jejich informovanosti a zahrnutí pozitivních způsobů pracovní motivace.

### **5.1.1 Identifikace klíčových zaměstnanců se strategickými záměry firmy**

V předchozím textu byla identifikována nedostatečná informovanost klíčových zaměstnanců o podnikové vizi a způsobu propojení individuální pracovní činnosti na dosažení strategických cílů firmy. Zaměstnanci často neznají smysl své práce, nevědí, jakým způsobem přispívají k naplnění cílů podniku a tato skutečnost může podstatným způsobem ovlivnit jejich pracovní výkonnost, motivaci a stabilizaci ve firmě.

Dle autorů BSC je hlavním krokem k získání jednotlivců pro strategii podniku komunikace dlouhodobých cílů a měřítek. Pro odstranění stávajících problémů v této oblasti vedení, doporučuji tedy následující řešení:

#### **Pravidelné prezentace pořádané vrcholovým vedením společnosti**

- Specifikace

Ke zvýšení informovanosti klíčových zaměstnanců o strategických cílech a vizi firmy by bylo vhodné uspořádat pravidelné (půlroční) prezentace vrcholovým managementem. Tyto prezentace by měly být zaměřené na komunikaci strategických záměrů společnosti ve zjednodušené a snadno pochopitelné podobě a na vysvětlení příspěvku výsledků práce klíčových zaměstnanců na dosahování výkonnosti celé firmy. Prezentace musí obsahovat konkrétní údaje o míře a způsobu naplňování strategických cílů firmy, jejím podílu na trhu v jednotlivých výrobcích, porovnání s konkurencí, technické inovace – jaká výroba se připravuje apod. Na závěr prezentace budou umožněny dotazy zaměstnanců ve formě otevřené diskuze.

- Postup a časové vymezení

Pro úspěšnou organizaci pravidelných prezentací bude nutné zajistit účast kompetentních pracovníků managementu (včetně účasti zástupců mateřské firmy s tlumočnickem) a nadřízených pracovníků klíčových zaměstnanců, dále zajistit vhodné prostory (jídelna společnosti) a prezentační techniku včetně vzorků budoucích výrobků apod. Předpokladem je zmíněná půlroční etapizace prezentací, např. k 1. 4. a k 1. 10. každého roku. Vzhledem ke směnnosti výroby doporučuji délku prezentace včetně závěrečné diskuze omezit na jednu hodinu vždy po ukončení směny, tzn. tři prezentace za 24 hodin. Vhodné je mít dva hlavní přednášející.

- Odpovědná osoba a přínos návrhu

Za organizaci prezentací bude odpovědný vedoucí personálního oddělení, za obsahovou stránku a realizaci budou zodpovídat jednotliví výrobní manažeři včetně zahraničních zástupců mateřské firmy.

Hlavním přínosem úspěšné realizace pravidelných prezentací je zvýšení informovanosti klíčových pracovníků o činnosti společnosti jako celku. Zaměstnanci si budou vědomi vlastních přínosů ke zvýšení výkonnosti firmy a dojde k vytvoření synergického efektu podnikové kultury informovanosti (oboustranně povzbuzované zaměstnanci i managementem). Důležité je, že zaměstnanci budou vědět, co se ve firmě děje, jak si firma stojí na trhu, jaké nové výrobky se připravují apod., což bude mít pozitivní efekt na jejich identifikaci s podnikovou činností. Zároveň při eventuálně nepříznivých skutečnostech budou zaměstnanci včas informováni – v tomto případě je opět nutná vzájemná otevřenost a důvěra, která se následně projeví v prosperitě firmy.

- Finanční náročnost

Účast na prezentacích bude zaměstnancům proplacena – při předpokladu participace 76 klíčových pracovníků (včetně jejich vedoucích) a průměrné mzdy ve výši 150 Kč/hod. by náklady zahrnující daňové a sociální odvody činily přibližně 16,5 tis. Kč. Dále je nutné započítat náklady na energie ve výši cca 2 tis. Kč (prostor a prezentační technika je vlastní).

Náklady na management budou dohodnuty v rámci paušálních náhrad, které pobírají zahraniční manažeři při návštěvách dceřiných firem – tyto návštěvy budou organizovány zároveň s prezentacemi. Domácí management není placen hodinově a bude mít účast na prezentacích zahrnutu do svých pracovních povinností.

Celková finanční náročnost je tedy poměrně malá a činí přibližně do 20 tis. Kč za půl roku, tj. do 40 tis. Kč ročně.

### **Pravidelné informační schůzky s přímým vedením klíčových zaměstnanců**

- Specifikace

Na výše uvedené půlroční prezentace budou navazovat pravidelné informační schůzky s vedením klíčových zaměstnanců, kde budou strategické záměry konkretizovány ve skutečné výrobě, tzn. nikoliv na firmu jako celek, ale na příslušný výrobní úsek. Prvky

komunikace se zaměstnanci se budou řídit stejnými pravidly jako v případě zmíněných prezentací (pochoitelnost, otevřenost, apod.) Obsahem by mělo být stanovení konkrétního přínosu výrobní jednotky na naplňování strategických záměrů firmy a dále např. inovace na příslušném pracovišti, zavádění nových výrobků a jejich důsledků, vyhodnocení dosavadních výsledků apod.

- Postup a časové vymezení

Bude nutné zabezpečit účast vedoucích klíčových výrobních pracovníků, dále zajistit prostory pro realizaci informačních schůzek (přímo na pracovišti ve výrobě) a možnou ukázkou konkrétních vzorků budoucích výrobků, resp. jejich polotovarů – nehotového výrobku v příslušné fázi výroby. Předpokládá se měsíční etapizace schůzek, např. k 15. dni každého měsíce. Délka informační schůzky by neměla přesáhnout půl hodiny a měla by být realizována vždy jedenkrát měsíčně na konci dané směny.

- Odpovědná osoba a přínos návrhu

Za organizaci a obsah budou odpovědní vedoucí klíčových pracovníků autokláv.

Hlavním přínosem tohoto návrhu je častější konkrétnější a intenzivnější informovanost o dění a budoucnosti ve firmě a podrobnější vysvětlení podílu výsledků práce klíčových zaměstnanců na naplňování cílů společnosti. Samozřejmostí je, že vedoucí výrobní pracovníci jsou správně a dostatečně informováni o těchto skutečnostech během celého roku, což musí být jejich povinností a vlastní iniciativou.

- Finanční náročnost

Účast na informačních schůzkách bude zaměstnancům proplacena – při předpokladu participace 76 klíčových pracovníků (včetně jejich vedoucích) a průměrné mzdy ve výši 150 Kč/hod. by náklady zahrnující daňové a sociální odvody činily přibližně 9 tis. Kč. Nejsou uvažovány žádné dodatečné náklady, neboť realizace informačních schůzek bude probíhat ve vlastní výrobní hale, resp. její volné části.

Celková finanční náročnost je tedy opět poměrně nevýznamná a činí cca do 10 tis. Kč za měsíc, tj. 120 tis. Kč ročně.

*Konečná finanční náročnost obou uvedených opatření činí cca 160 tis. Kč ročně, což představuje přibližně 0,1% z průměrného ročního zisku firmy – tzn. velmi nízký, ale přesto důležitý výdaj, který je daňově uznatelným nákladem.*



### **5.1.2 Zvýšení motivace klíčových pracovníků formou uznání a zpětné vazby**

Dalším podstatným opatřením by mělo být zavedení postupů ke zvýšení pozitivní motivace klíčových zaměstnanců, které budou mít vliv na jejich stimulaci k pracovnímu výkonu. Navrhuji tyto možnosti:

#### **Proškolení přímých vedoucích klíčových zaměstnanců o správných způsobech motivace a poskytování zpětné vazby**

- Specifikace

Vedoucí klíčových zaměstnanců by se měli zaměřit na systematické poskytování zpětné vazby ve formě průběžné ústní informovanosti pracovníků o dosažených výsledcích, o kvalitě jejich práce, o spolupráci s ostatními a následně vytvoření písemných sdělení ve stejných oblastech v případě závažnějších záležitostí. Důležité je také poskytnutí uznání (zejména formou pochvaly a povzbuzení) za dobře odvedenou práci a v rámci možností omezení negativních způsobů motivace (např. formou hrozby odebrání pracovních odměn).

Pro tyto vedoucí by bylo vhodné zorganizovat školení zaměřující se na optimální způsoby motivace klíčových zaměstnanců. Důraz školení musí být kladen na správné používání zásad této činnosti – např. pochvala musí být konkrétní, okamžitá, zdůrazněn musí být důsledek chválené činnosti pro chod firmy apod. Součástí činnosti vedoucích bude i správně provedené pokárání pracovníka (mezi čtyřma očima, uměřeně, s pozitivním výhledem apod.), a to pouze v případě nutnosti.

- Postup a časové vymezení

Proškolení vedoucích pracovníků bude probíhat dvakrát ročně (k 1. 6. a 1. 12.) v délce přibližně tři hodiny. Důležitá je účast školitele (psychologa práce) a aktivní zapojení vedoucích. Uvažována jsou dvě školení během jednoho dne (vystřídání mistrů vzhledem ke směnnosti) a eventuální určení náhradního termínu. Místem budou vlastní prostory (zasedací místnost firmy) včetně použití firemní informační techniky.

- Odpovědná osoba a přínos návrhu

Za organizaci proškolení a zajištění odborného externího školitele bude odpovědná pověřená osoba personálního oddělení.

Přínosem aplikace pozitivních způsobů motivace osvojených vedoucími na základě školení je zesílení stimulace pracovníků na dosahování lepších výkonů a vytvoření pozitivní pracovní atmosféry.

- Finanční náročnost

Školení pro vedoucí zaměstnance bude zorganizováno mimo jejich pracovní dobu a účast jim bude finančně nahrazena. Při předpokladu participace osmi mistrů klíčových zaměstnanců a mzdě 200 Kč/hod. budou náklady včetně odvodů činit přibližně 14 tis. Kč ročně. Náklady na školitele jsou předpokládány ve výši 5 tis. Kč ročně, tj. celkově by zajištění tohoto návrhu stálo společnost do 20 tisíc Kč ročně.

### **Zpětná vazba ve formě vizuálního informačního systému**

- Specifikace

Pro zlepšení poskytování zpětné vazby klíčovým zaměstnancům autokláv by bylo vhodné se zaměřit na lepší využití vizuálních systémů – ty by měly zobrazovat výsledky jednotlivých pracovišť, resp. porovnání jednotlivých směn na stejném pracovišti mezi sebou, kvalitu výrobků v jednotlivých směnách, zmetkovitost apod. Tyto informace by měly být klíčovým zaměstnancům vždy snadno dostupné formou zpráv na nástěnkách pracovišť, formou článků v podnikovém časopise a formou prezentace na obrazovce v podnikové jídelně. Všechna tato média jsou v současnosti k dispozici, avšak nejsou pro tento účel využívána.

- Postup a časové vymezení

Jedná se pouze o využití stávajících vizuálních informačních systémů, které je nutno uvedeným údaji alespoň jedenkrát měsíčně aktualizovat.

- Odpovědná osoba a přínos návrhu

Odpovědnou osobou pro poskytování obsahu budou vedoucí výrobní jednotky a zároveň určený pracovník personálního oddělení, který bude mít na starosti zajištění organizace a aktualizace zpráv.

Přínosem je zlepšení motivace pracovníků autokláv ve formě porovnávání jednotlivých parametrů mezi sebou, resp. mezi jednotlivými směny a to zejména v případě, kdy tyto výsledky budou dostatečně vizuálně patrné při jejich každodenní činnosti. Přirozená lidská soutěživost bude pozitivně působit na zvyšování pracovní výkonnosti.

- Finanční náročnost

Finanční náročnost se oproti stávajícímu stavu nezvyšuje, jelikož se jedná pouze o lepší a intenzivnější využití vizuálních systémů. Nároky na odpovědné pracovníky budou řešeny konkretizací jejich pracovních povinností.

*Celková finanční náročnost obou uvedených opatření činí tedy pouze cca 20 tis. Kč ročně, což představuje 0,03% z průměrného ročního zisku firmy – tzn. opět velmi nízký, ale daňově uznatelný náklad.*

## **5.2 Zajištění spravedlnosti a transparentnosti hodnocení a jeho propojení na systém odměňování**

V této části budou popsány návrhy týkající se faktoru c) určeného v úvodu kapitoly 5.

Stávající systém hodnocení výkonnosti pracovníků ve společnosti Hutchinson je založen na pravidelném ročním posouzení míry dosažení předem určených cílů, účasti na školeních, osobnosti a kariérního růstu. Hodnocení vedoucím pracovníkem je ale v současnosti spíše povrchní z důvodu chybějících objektivních měřítek. Pracovník je seznámen s výsledky hodnocení, ale není mu poskytnuta dostatečná možnost reakce ve smyslu návrhů na zlepšení pracovního výkonu nebo zhodnocení dobrých výsledků. Nedostatkem je také chybějící provázanost na strategické cíle firmy a odměňování. V současnosti je tedy mzda uvedených klíčových zaměstnanců závislá zejména na docházce a částečně subjektivním ročním hodnocením vedoucího. Z tohoto důvodu navrhuji následující zlepšující prvky:

### **Zpracování měřitelných kritérií hodnocení a odměňování**

- Specifikace

Zefektivnění hodnocení a odměňování klíčových pracovníků a zajištění jeho větší spravedlnosti a transparentnosti je možné dosáhnout zavedením objektivních měřitelných parametrů při hodnocení a odměňování. Cíle jednotlivých klíčových

zaměstnanců jsou ve společnosti stanoveny pouze jednou ročně vedoucím pracovníkem bez důrazu na přesnost jejich vymezení. Vhodné by proto bylo zajistit určení měřitelných kvartálních cílů jednotlivých pracovníků v ucelených směnách dle zásad SMART<sup>3</sup> a jejich měřítka stanovit dle předem určené klasifikační stupnice, aby bylo možné posoudit míru dosažení stanovených cílů. Hodnotit se bude zejména množství výrobků nebo polotovarů, kvalita zpracování, chybovost nebo zmetkovitost, spotřeba materiálu – surovin, dodržování přesnosti docházky. Při hodnocení těchto parametrů je nutné vzít v úvahu odlišnost pracovišť, tzn. srovnání je možné provádět na stejných pracovištích mezi jednotlivými směnami.

- Postup a časové vymezení

Pro hodnocení pracovních cílů je vhodné použít kombinovanou hodnotící škálu, kterou lze následně snadno propojit se systémem odměňování – viz následující tabulka. Účelem navrhovaných úprav je zpřesnit vymezení pracovního výkonu v návaznosti na určené cíle a přizpůsobit mu variabilní složku odměňování.

Tab. č. 5: Hodnotící škála pracovních cílů klíčových zaměstnanců a její propojení na odměňování

Míra splnění pracovního cíle	Výkon	Způsob odměňování
90 – 99%	<b>Podstandardní</b> objevují se problémy s plněním rozsahu úkolů, kvality nebo termínů	nutnost snížení variabilní složky mzdy dle míry a vážnosti nesplnění stanovených cílů
100%	<b>Standardní</b> zadané úkoly a cíle plní samostatně v předepsaném rozsahu, kvalitě a termínech	standardní výše odměny zahrnující základní variabilní složku mzdy
> 100%	<b>Nadstandardní</b> zadané úkoly a cíle plní nad rámec stanovených požadavků	nutnost zvýšení variabilní složky mzdy dle míry a přínosů přesahu stanovených cílů

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

<sup>3</sup> SMART - „S = specific/stretching (konkrétní, náročný), M = measurable (měřitelný), A = achievable (dosažitelný), R = relevant (relevantní, důležitý), T = time framed (časově určený).“ (např. Armstrong, 2007, s. 421)

Celková míra naplnění pracovních cílů bude dána průměrnou hodnotou složenou z výše uvedených parametrů (množství, kvalita, chybovost, spotřeba materiálu, docházka atd.) a bude určena na základě diskuze mezi vedoucími pracovníky dle jednotlivých směn.

Z časového hlediska bude docházet k aktualizaci variabilní složky nikoli jedenkrát ročně, ale jedenkrát za kvartál, což přinese spravedlivější a aktuální odměňování výkonnosti pracovníků.

- Odpovědná osoba a přínos návrhu

Odpovědnou osobou vyhodnocující výkonnost jednotlivých pracovníků budou přímí vedoucí (mistři). Další odpovědnou osobou promítající tyto parametry do variabilní složky mzdy bude příslušná mzdová účetní.

Přínosem použití hodnotící škály v procentním vyjádření (kromě výše uvedeného) je objektivní posouzení míry naplnění pracovních cílů. Na základě míry dosažení těchto cílů je pak určena i míra procentního zvýšení nebo snížení variabilní složky mzdy jednotlivých pracovníků, která zajistí objektivní propojení hodnocení a odměňování a subjektivní pocit spravedlnosti jednotlivých zaměstnanců.

- Finanční náročnost

Uvedený způsob hodnocení přináší zvýšenou pracnost zejména pro mistry a částečně též pro mzdovou účetní, je však plně kompenzován dosažením stanoveného účelu. U mistrů je předpokládáno zvýšení odměn o 1 tis. Kč měsíčně. Náklady na mzdy klíčových pracovníků se nezvýší, dojde pouze k jejich efektivnějšímu přerozdělení. Celkově toto řešení znamená pro firmu náklady ve výši do 120 tis. Kč (včetně odvodů) ročně, opět se jedná o daňově uznatelný náklad.

### **Zefektivnění systému zlepšovacích návrhů**

- Specifikace

V současnosti jsou zlepšovací návrhy podané klíčovými pracovníky odměňovány dle vyhodnocení komisí jedenkrát ročně, přičemž odměněno je pouze několik vybraných návrhů. Tento způsob by mohl být zefektivněn použitím přímé vazby odměny za každý realizovaný návrh. Uplatnění návrhu (jeho úspěšná realizace) je totiž jediným objektivním kritériem prospěšnosti návrhu, teoretické vyhodnocení kvalitních návrhů jakoukoli komisí je pouze subjektivní – odstraňuje se tím předpojatost hodnocení. Pro

zvýšení motivace zaměstnanců by tedy měla být vyplacena jednorázová prémie za každý implementovaný návrh.

- Postup a časové vymezení

Přijetí zlepšovacího návrhu by mělo být vždy podrobně diskutováno s vedoucími pracovníky výroby, kteří by měli navrhnout i výši odměny při zavedení návrhu do výroby, neboť jsou schopni posoudit přínosnost nového řešení nejobektivnějším způsobem (jsou nejlépe informováni o činnosti své výrobní jednotky).

Velikost prémie by měla být odstupňována nárazově ve formě mimořádné odměny dle finančních možností firmy následujícím způsobem:

- drobné návrhy – nejnižší prémie (do velikosti 1 měsíčního platu),
- návrhy ovlivňující činnost celého oddělení – středně vysoká prémie (např. 1 měsíční plat),
- návrhy ovlivňující činnost celé firmy – maximální prémie (např. 3 měsíční platy).

Zaměstnanci musí být se všemi způsoby hodnocení a odměňování vždy předem seznámeni, odměna musí být vyplacena vždy po implementaci zlepšovacího návrhu do výroby.

- Odpovědná osoba a přínos návrhu

Odpovědnými osobami jsou vedoucí pracovníci výrobní jednotky, následně pak příslušná mzdová účetní při vyplacení mimořádné odměny dle výše uvedených kritérií potvrzených managementem firmy.

Hlavním přínosem je zvýšení motivace a spravedlnosti odměňování pracovníků při jejich iniciativě a z toho vyplývající profit firmy plynoucí z většího množství podaných zlepšovacích návrhů.

- Finanční náročnost

Toto opatření má finanční náročnost pouze v počáteční fázi, v delším horizontu je vždy kryto ziskem z uplatněného zlepšovacího návrhu. Odměna pro klíčové pracovníky závisí na typu zlepšovacího návrhu a nikdy nemůže být vyšší než jeho ekonomický přínos, tzn. celkově toto opatření nepřináší zvýšené finanční náklady.

*Celkovou finanční náročnost uvedených opatření lze přesně stanovit pouze v prvním případě – předpokládá se 120 tis. Kč ročně, což představuje přibližně 0,08% z průměrného ročního zisku firmy – opět se tedy jedná o minimální finanční náklady v rámci společnosti jako celku.*

### **Zhodnocení uvedených návrhů**

Přínosy všech výše uvedených návrhů spočívají v posílení identifikace klíčových zaměstnanců se záměry firmy, zvýšení jejich informovanosti, zefektivnění stávajícího systému hodnocení, zajištění jeho větší transparentnosti a objektivitu a propojení na odměňování. Díky těmto opatření dojde k nárůstu motivace klíčových zaměstnanců s důrazem na dosažený výkon a nadstandartní pracovní výsledky. Tyto skutečnosti budou mít v konečném důsledku vliv na zvýšení produktivity práce autoklávistů i celé firmy.

Všechny uvedené návrhy jsou zaměřeny na již zmíněné klíčové zaměstnance společnosti, u nichž by mělo dojít k maximálnímu zhodnocení aplikovaných postupů.

### **5.3 Ostatní návrhy**

Návrhy, uvedené v této části práce jsou popsány stručněji s výhledem na možnost jejich dalšího rozpracování. Faktor d) týkající se zlepšení pracovního prostředí a fyzických podmínek práce, specifikovaný v úvodu kapitoly 5, se nejvíce promítá v opatřeních týkajících se organizace práce.

#### **Organizace práce**

Tento aspekt vedení je velmi důležitý pro zajištění efektivního chodu celé společnosti. Zlepšení organizace práce bylo navíc ve společnosti Hutchinson identifikováno jako strategický cíl, ze kterého vychází ostatní cíle v perspektivě učení se a růst. Odstranění stávajících organizačních problémů představuje základ pro zefektivnění většiny podnikových činností. Mezi podstatné nedostatky patří nevhodně zvolená délka rotačního cyklu zaměstnanců autokláv, přílišná fyzická zátěž, nevyhovující pracovní podmínky a nedostatečné informace a čas pro kvalitní výkon práce.

Pro určení a implementaci optimální délky rotačního cyklu pro manuální pracovníky byl navržen stejnojmenný individuální cíl. Pro jeho naplnění bude třeba identifikovat

nezbytně nutnou délku odpočinku od fyzicky náročné práce, při které nedojde k odvyknutí od původních pracovních návyků. Jako vhodné řešení se jeví zkrátit tuto dobu nejprve o týden a pozorovat vliv na úrazovost a únavu pracovníků. Na základě vypočítaných výsledků lze délku cyklu dále upravovat, dokud nedojde k nalezení optimálního řešení.

Fyzická zátěž klíčových pracovníků může být výrazně snížena při použití vhodné ergonomie pracoviště. Společnost by proto měla zvážit možnost investice do zlepšení pracovního uspořádání, které může vést ke snížení fluktuace pracovníků a v konečném důsledku k poklesu nákladů firmy. V této souvislosti navrhuji profesionalizaci této činnosti, tzn. angažování externího specialisty na ergonomii a fyzioterapii (může být i na částečnou pracovní dobu) a tím zajištění výrazné úlevy od bolestivosti opakovaného fyzického úkonu, opotřebovanosti organismu a vhodnosti zapojení náhradních svalových skupin, zajištění cvičení, protahování, atd. Po stránce kompetence je toto v gesci BOZP v součinnosti s personálním oddělením. Podobné závěry lze učinit i v případě zajištění optimálních pracovních podmínek. Zlepšení odvětrávání, zajištění optimální teploty a snížení hluku na pracovišti povede k výraznému zvýšení spokojenosti zaměstnanců, která má vliv na jejich pracovní výkonnost.

Správnost přidělování úkolů a času pro jejich kvalitní provedení bude zajištěna implementací vhodného time managementu při organizaci práce. Pro vedoucí klíčových zaměstnanců by mělo být zorganizováno školení o metodách efektivního řízení času. Pozornost by měla být věnována také specifikaci nezbytných informací nutných pro výkon práce autoklávistů a zajištění jejich předání např. formou brožur a důkladným proškolením vedoucím pracovníkem. Aplikace a účinnost získaných poznatků na zlepšení organizace práce by měla být průběžně vyhodnocována.

### **Rozvoj a vzdělávání**

Společnost Hutchinson si je vědoma důležitosti rozvoje znalostního potenciálu, a proto investovala do projektů Hutchinson Academie a Hutchinson Academie II. Pro maximální využití potenciálu tohoto projektu by mělo dojít ke zvýšení informovanosti zaměstnanců o firmou nabízených programech a jejich podmínkách. Ty by měly být k dispozici zejména klíčovým pracovníkům formou informačních brožur a diskuze s vedoucím zaměstnancem.



Pro další rozvoj tohoto projektu by se společnost měla zaměřit na organizaci pravidelných vzdělávacích a rozvojových aktivit a systematické vyhodnocování jejich přínosů.

Problém týkající se znehodnocení nákladů na školení pracovníků autokláv vlivem jejich zvýšené fluktuace by mohl být zmírněn zahrnutím finanční participace pracovníka na nákladech na jeho školení, které by musely být společnosti alespoň zčásti nahrazeny při jeho předčasném odchodu ze zaměstnání.

### **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Společnost Hutchinson považuje bezpečnost svých zaměstnanců za klíčovou činnost, která byla identifikována i jako strategický cíl na následující období. Protože ve firmě dochází dlouhodobě k aplikaci vhodných postupů pro zajištění tohoto cíle, požadavkem je udržení bezpečnosti práce na stávající úrovni.

Pro dosažení stanovených individuálních cílů by společnost měla dále organizovat pravidelná školení o bezpečnosti práce a kontrolovat postupy při dodržování bezpečnostních pravidel. Společnost se tedy nemusí zaměřit na zavádění nových metod v této oblasti, ale spíše na systematické vyhodnocování a posuzování stávajících praktik (s výjimkou již výše uvedených postupů týkajících se ergonomie a fyzioterapie pracovníků).

## **Závěr**

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit postupy vedení ve společnosti Hutchinson, s.r.o. a navrhnout případná opatření pro jejich zlepšení při zohlednění strategických cílů firmy a stimulace zaměstnanců.

V první části práce byla společnost představena a byl zde stručně vysvětlen její vývoj v podnikatelském prostředí. Z uvedených informací bylo zjištěno, že se jedná o poměrně stabilní dceřinou firmu společnosti Hutchinson SA s relativně dlouhou tradicí výroby produktů pro evropský automobilový průmysl.

V druhé části práce byl navržen střednědobý strategický plán vycházející z určení vize a strategických cílů, jejichž dosažení je v kompetenci společnosti Hutchinson, s.r.o. Byli zde identifikováni klíčoví zaměstnanci společnosti (pracovníci autokláv) a důraz byl kladen na možnost využití jejich potenciálu. Pro posouzení realizovatelnosti plánu byla provedena analýza prostředí a na ní navazující SWOT analýza, jejichž výstupy vyústily v tvorbu matic EFE a IFE. Na základě těchto matic byla sestavena matice IE, ve které byla vymezena stávající pozice společnosti a jí odpovídající doporučená strategie „Udržuj a potvrzuj“. Získané informace potvrdily možnost dosažení strategických cílů firmy. V závěru této části práce byla sestavena strategická mapa organizace využívající principy metodiky Balanced Scorecard. Strategické cíle společnosti byly přiřazeny jednotlivým perspektivám BSC a doplněny o další nezbytné faktory umožňující dosažení záměru firmy.

Třetí část byla zaměřena na zhodnocení stávajících postupů vedení klíčových zaměstnanců. Pro přehlednost byla tato problematika rozčleněna do sedmi vybraných oblastí – styl vedení; komunikace a sdílení informací; organizace práce; motivace; rozvoj a vzdělávání; hodnocení a odměňování; a bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Informace byly získány prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s vedoucími výrobní jednotky a dotazníkovým šetřením realizovaných mezi jejich podřízenými. Významným výstupem bylo zjištění, že styl vedení používaný vedoucími formou převážně direktivního přístupu k zaměstnancům, je klíčovými pracovníky vnímán pozitivně, a že pracovníci oceňují vztah vedoucích k podřízeným. Pozitivní výsledky pro firmu byly odhaleny také v oblasti podpory vedoucích při řešení pracovních problémů a dále v oblasti důrazu na bezpečnost práce a ochranu zdraví zaměstnanců.

Naopak prostor ke zlepšení se organizaci otvírá především v možnosti sdílení podnikové vize a strategických cílů mezi klíčovými zaměstnanci, v možnosti zajištění efektivního systému hodnocení a jeho provázanosti na odměňování a dále v poskytování zpětné vazby a uznání za dobře odvedenou práci.

S využitím výsledků hodnocení stávajících postupů vedení ve společnosti Hutchinson, s.r.o. a při zohlednění navržených strategických cílů byly ve čtvrté části práce stanoveny individuální cíle pro zlepšení problematických faktorů při vedení klíčových zaměstnanců. Tyto cíle byly odvozeny ze strategických cílů firmy a jejich záměrem bylo zvýšení výkonnosti a stimulace klíčových pracovníků.

Poslední část práce se zaměřila na specifikaci návrhů pro zefektivnění současných postupů vedení a dosažení stanovených individuálních cílů. Pozornost zde byla věnována především problematice sdílení strategického záměru firmy mezi klíčovými pracovníky a zefektivnění stávajícího systému hodnocení a odměňování. Zlepšení by bylo možné dosáhnout především formou pravidelných informativních prezentací o podnikové vizi a cílech ze strany vrcholového managementu a měsíčními informačními schůzkami s přímými vedoucími klíčových zaměstnanců. Vedoucí pracovníci by se měli zaměřit na poskytování pozitivní pracovní motivace především formou uznání za dobře vykonanou práci a zajištěním zpětné vazby. Systém hodnocení pracovního výkonu by měl být založen na objektivních měřítkách dosažení stanovených cílů a propojen na odměňování. Ostatní návrhy byly popsány stručněji a byla zde naznačena možnost jejich dalšího rozpracování. Zdůrazněny byly především návrhy týkající se optimálního zajištění rotace práce klíčových zaměstnanců a vhodné ergonomie pro usnadnění fyzické náročnosti jejich pracovní činnosti.

Na základě uvedených informací lze tedy prohlásit, že cíl této diplomové práce byl splněn a její obsah bude předán managementu společnosti Hutchinson, s.r.o. k dalšímu využití.

## Seznam použitých zdrojů

### Monografie

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Přeložil J. KOUBEK. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Přeložil J. KOUBEK. Praha: Fragment, s.r.o., 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. aj. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

FLETCHER, Shirley. *NVQs, Standards and competence*. London: Kogan Page, 1991. 250 s. ISBN 0749403659

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil. aj. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Přeložil M. ŠUSTA. Praha: Management Press, 2000. 367 s. ISBN 80-7261-032-5

LHOTSKÝ, Oldřich. *Organizace a normování práce v podniku*. Praha: ASPI, 2005. 104 s. ISBN 80-7357-095-5

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5

ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Eupress, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2

ŠULÁK, Milan, ZAHRADNÍČKOVÁ, Lenka. *Rozbor výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2012. 133 s. ISBN 978-80-261-0146-8

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7

## **Internetové zdroje**

*European Economic Forecast. Spring 2013* [online]. European Union, ©2013. [cit. 30.7.2013]. Dostupné z:

[http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/european\\_economy/2013/pdf/ee2\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2013/pdf/ee2_en.pdf)

*Sčítání lidu, domů a bytů 2001 – okres Rokycany* [online]. Český statistický úřad, ©2013. Poslední změna 30. 9. 2003 [cit. 16. 7. 2013]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/krajp/13-3226-03-xp>

Spokojenost zaměstnanců. *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců* [online]. Praha: Výzkumný Ústav Práce a Sociálních Věcí, 2007. [cit. 24. 9. 2013]. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>

*Vybrané ukazatele za okres Rokycany - časová řada* [online]. Český statistický úřad, ©2013. Poslední změna 3. 5. 2013 [cit. 16. 7. 2013]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/rokycany1>

WALL, Mike. *Automotive Industry Outlook: Assessing Opportunities in a Multi-Speed World* [online]. IHS [cit. 30. 7. 2013]. Dostupné z: <http://www.pma.org/apsc/speakers/presentations/2013/IHS%20Vehicle%20Forecast-ASPC13.pdf>

## **Ostatní**

*Interní dokumenty společnosti Hutchinson, s.r.o., 2013*

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obr. č. 1: Matice IE .....	30
Obr. č. 2: Pyramida pracovních úrazů .....	41
Tab. č. 1: SWOT analýza společnosti Hutchinson, s.r.o. ....	27
Tab. č. 2: Matice EFE.....	28
Tab. č. 3: Matice IFE.....	29
Tab. č. 4: Strategická mapa společnosti Hutchinson, s.r.o. dle metodiky BSC .....	32
Tab. č. 6: Hodnotící škála pracovních cílů klíčových zaměstnanců a její propojení na odměňování.....	85
Graf č. 1: Vývoj obrátu společnosti Hutchinson, s.r.o. v letech 2008 – 2012 (mil. Kč).12	
Graf č. 2: Míra registrované nezaměstnanosti v SO ORP Rokycany v letech 2005 - 2011 .....	18
Graf č. 3: Skutečný vývoj a predikce vývoje prodeje automobilů v EU v letech 2005 – 2020 .....	19
Graf č. 4: Skutečný vývoj a predikce vývoje reálného HDP v EU v letech 2007 – 2014 .....	20
Graf č. 5: Skutečný vývoj a predikce vývoje inflace dle indexu HICP v EU v letech 2007 - 2014 .....	20
Graf č. 6: Příčiny fluktuace klíčových zaměstnanců.....	24
Graf č. 7: Délka práce ve firmě.....	43
Graf č. 8: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	44
Graf č. 9: Otázka 1.1 „Můj vedoucí dává svým podřízeným jasné pokyny.“ .....	45
Graf č. 10: Otázka 1.2 „Mému vedoucímu záleží na dobrých vztazích s podřízenými.“45	

Graf č. 11: Otázka 1.3 „Můj vedoucí má dostatečnou autoritu k vedení naší pracovní skupiny.“ .....	46
Graf č. 12: Otázka 2.1 „Můj vedoucí komunikuje se svými podřízenými jasně a srozumitelně.“ .....	47
Graf č. 13: Otázka 2.2 „V případě potřeby se můžu na svého vedoucího kdykoli obrátit.“ .....	47
Graf č. 14: Otázka: 2.3 „Důležité informace dostávám od svého vedoucího vždy v dostatečném předstihu.“ .....	48
Graf č. 15: Otázka 2.4 „Jsem informován o budoucích cílech a vizi firmy.“ .....	49
Graf č. 16: Otázka 2.5 „Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.“ .....	49
Graf č. 17: Otázka 3.1 „Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly.“ .....	50
Graf č. 18: Otázka 3.2 „Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce.“ .....	51
Graf č. 19: Otázka 3.3 „Můj vedoucí průběžně kontroluje plnění pracovních úkolů.“ ..	51
Graf č. 20: Otázka 3.4 „Můj vedoucí dokáže poradit/pomoci při problémech s pracovními úkoly.“ .....	52
Graf č. 21: Otázka 4.1 „Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.“ .....	53
Graf č. 22: Otázka „4.2 Můj vedoucí mě vede ke zlepšení pracovního výkonu.“ .....	53
Graf č. 23: Otázka 4.3 a) pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk).....	54
Graf č. 24: Otázka 4.3 b) pracovní zátěž (fyzická náročnost práce).....	55
Graf č. 25: Otázka 4.3 c) množství a kvalita nástrojů a ochranných pomůcek pro řádný výkon práce.....	55
Graf č. 26: Otázka 4.3 d) kvalita a úroveň stravování.....	56
Graf č. 27: Otázka 4.3 e) penzijní a životní pojištění.....	57
Graf č. 28: Otázka 4.3 f) jistota zaměstnání .....	57
Graf č. 29: Otázka 4.3 g) vztahy na pracovišti .....	58
Graf č. 30: Otázka 4.3 h) zajímavost práce .....	58
Graf č. 31: Otázka 4.3 i) možnost postupu a pracovního růstu.....	59

Graf č. 32: Otázka 4.3 j) možnost dalšího vzdělávání.....	60
Graf č. 33: Otázka 4.3 k) firemní akce .....	60
Graf č. 34: Otázka 5.1 „Absolvoval jste v uplynulých 12 měsících nějaké školení organizované firmou?“ .....	61
Graf č. 35: Otázka 5.2 „Pokud jste odpověděl na předchozí otázku ANO, byla pro Vás tato školení užitečná?“ .....	62
Graf č. 36: Otázka 5.3 „Mám dostatek informací o možnostech vzdělávání a dalšího rozvoje ve firmě.“ .....	62
Graf č. 37: Otázka 5.4 „Můj vedoucí podporuje své podřízené v případě zájmu o další vzdělávání.“ .....	63
Graf č. 38: Otázka 6.1 „Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení.“	64
Graf č. 39: Otázka 6.2 „Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.“ .....	64
Graf č. 40: Otázka 6.3 „Můj vedoucí průběžně hodnotí odvedenou práci svých podřízených.“ .....	65
Graf č. 41: Otázka 6.4 „Při hodnocení práce je můj vedoucí objektivní.“ .....	66
Graf č. 42: Otázka 6.5 „Vedoucí mě informuje o výsledcích mého hodnocení.“ .....	66
Graf č. 43: Otázka 7.1 „Na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků je kladen velký důraz.“ .....	67
Graf č. 44: Otázka 7.2 „Uvažoval jste někdy o změně zaměstnání?“ .....	68



## **Seznam použitých zkratk**

B2B = business to business

BSC = Balanced Scorecard

SBU = strategic business unit

SMART = specific, measurable, achievable, relevant, time framed

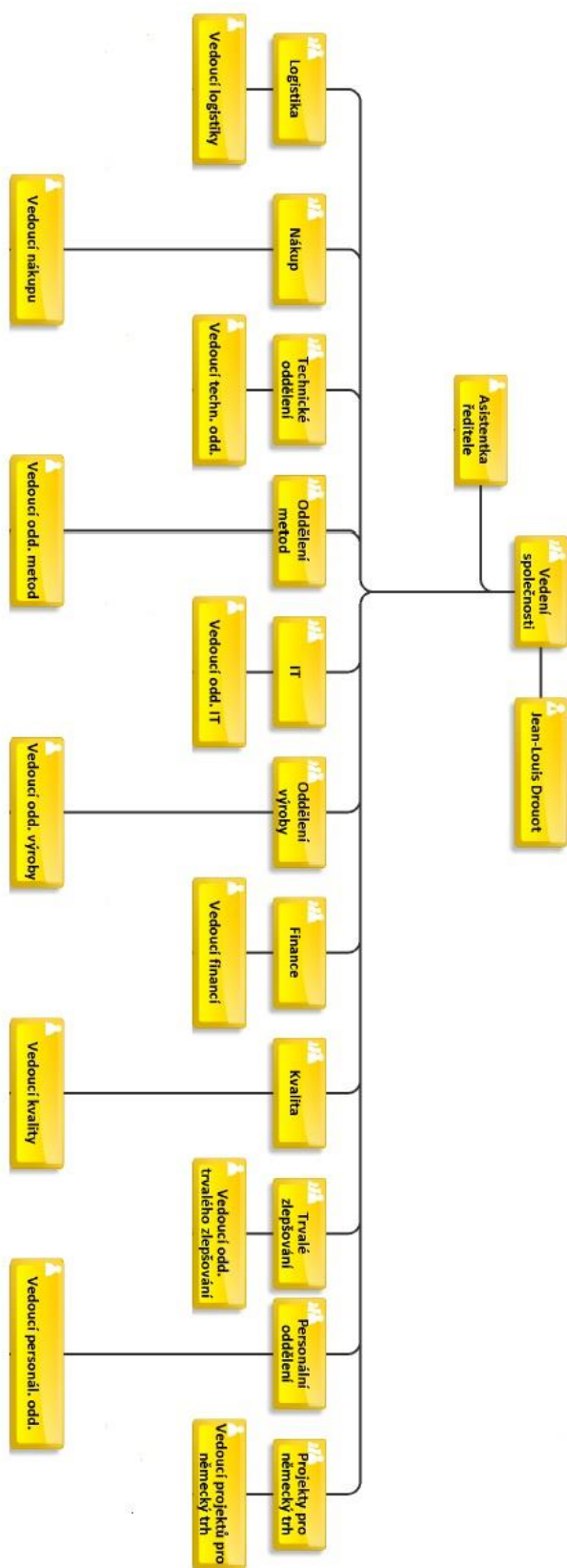
## **Seznam příloh**

Příloha A: Organizační struktura managementu společnosti Hutchinson, s.r.o.

Příloha B: Vybrané finanční ukazatele společnosti Hutchinson, s.r.o.

Příloha C: Dotazník pro klíčové zaměstnance společnosti Hutchinson, s.r.o.

Příloha A: Organizační struktura managementu společnosti Hutchinson, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Příloha B: Vybrané finanční ukazatele společnosti Hutchinson, s.r.o.

<b>RENTABILITA</b>			
	<b>zisk po zdanění</b>	<b>VK</b>	$ROE (\%) = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$
<b>2010</b>	159690	567753	<b>28,13</b>
<b>2011</b>	158492	476245	<b>33,28</b>
<b>2012</b>	153700	429945	<b>35,75</b>
	<b>EBIT</b>	<b>aktiva</b>	$ROA(\%) = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} * 100$
<b>2010</b>	199657	928065	<b>21,51</b>
<b>2011</b>	196180	942106	<b>20,82</b>
<b>2012</b>	189768	745340	<b>25,46</b>

<b>LIKVIDITA</b>				
		<b>oběžná aktiva</b>	<b>krátkodobé závazky</b>	$\frac{\text{Běžná likvidita}}{\text{oběžná aktiva}} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$
<b>2010</b>		681847	304047	<b>2,24</b>
<b>2011</b>		599306	290797	<b>2,06</b>
<b>2012</b>		507535	231338	<b>2,19</b>
	<b>oběžná aktiva</b>	<b>zásoby</b>	<b>krátkodobé závazky</b>	$\frac{\text{Pohotov\`a likvidita}}{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$
<b>2010</b>	681847	133850	304047	<b>1,80</b>
<b>2011</b>	599306	124606	290797	<b>1,63</b>
<b>2012</b>	507535	103197	231338	<b>1,75</b>
		<b>pohotov\`e platebn\`i prostředky</b>	<b>krátkodobé závazky</b>	$\frac{\text{Okamžitá likvidita}}{\text{pohotov\`e plateb. prostředky}} = \frac{\text{pohotov\`e plateb. prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$
<b>2010</b>		201597	304047	<b>0,66</b>
<b>2011</b>		79069	290797	<b>0,27</b>
<b>2012</b>		51632	231338	<b>0,22</b>

<b>AKTIVITA</b>			
	<b>roční tržby</b>	<b>aktiva</b>	$Obrat\ aktiv = \frac{roční\ tržby}{aktiva}$
<b>2010</b>	1720014	928065	<b>1,85</b>
<b>2011</b>	2100599	842106	<b>2,49</b>
<b>2012</b>	1898944	745340	<b>2,55</b>
	<b>Tržby</b>	<b>stálá aktiva</b>	$Obrat\ stálých\ aktiv = \frac{roční\ tržby}{stálá\ aktiva}$
<b>2010</b>	1720014	245830	<b>7,00</b>
<b>2011</b>	2100599	242209	<b>8,67</b>
<b>2012</b>	1898944	237255	<b>8,00</b>

<b>ZADLUŽENOST</b>			
	<b>cizí kapitál</b>	<b>celkový kapitál</b>	$Celková\ zadluženost(\%) = \frac{celkový\ cizí\ kapitál}{celkový\ kapitál} * 100$
<b>2010</b>	360312	928065	<b>38,82</b>
<b>2011</b>	365861	842106	<b>43,45</b>
<b>2012</b>	315395	745340	<b>42,32</b>
	<b>dlouhodobý cizí kapitál</b>	<b>vlastní kapitál</b>	$Dlouhodobá\ zadluženost\ VK(\%) = \frac{dlouhodobý\ cizí\ kapitál}{vlastní\ kapitál} * 100$
<b>2010</b>	0	567753	<b>0</b>
<b>2011</b>	0	476245	<b>0</b>
<b>2012</b>	0	429945	<b>0</b>

<b>PRODUKTIVITA</b>				
	<b>výkony</b>	<b>výkonová spotřeba</b>	<b>počet zaměstnanců</b>	$Přidaná\ hodnota\ na\ zaměstnance = \frac{výkony - výkonová\ spotřeba}{počet\ zaměstnanců}$
<b>2010</b>	1720014	1274309	618	<b>721,21</b>
<b>2011</b>	2100599	1663958	636	<b>686,54</b>
<b>2012</b>	1829583	1396950	609	<b>710,40</b>
<b>ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL</b>				
		<b>oběžná aktiva</b>	<b>krátkodobé závazky</b>	$Čistý\ pracovní\ kapitál = oběžná\ aktiva -\ krátkodobé\ závazky$
<b>2010</b>		681847	304047	<b>377800</b>
<b>2011</b>		599306	290797	<b>308509</b>
<b>2012</b>		507535	231338	<b>276197</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle „Interní dokumenty společnosti Hutchinson, s.r.o.“, 2013

Příloha C: Dotazník pro klíčové zaměstnance společnosti Hutchinson, s.r.o.

Vážený pracovníku,

žádáme Vás o vyplnění dotazníku, který se zaměřuje na zjištění Vaší spokojenosti se způsobem vedení ve společnosti Hutchinson, s.r.o. Všechny Vámi uvedené údaje musí být uvedeny **správně a pravdivě**. Průzkum je **anonymní**. Zakřížkujte ☒, prosím, **vždy jen jednu odpověď**.

**Jak dlouho pracujete ve firmě?**

- 0 – 1 rok  
 1 – 2 roky  
 5 – 10 let  
 více než 10 let

**Nejvyšší dosažené vzdělání**

- základní  
 vyučení  
 s maturitou  
 vysokoškolské

V následující části prosím zakřížkujte číslo od 1 do 5 v závislosti na tom, jak se s daným tvrzením ztotožňujete:

**1 – naprosto souhlasím**

**2 – spíše souhlasím**

**3 – nevím**

**4 – spíše nesouhlasím**

**5 – naprosto nesouhlasím**

**1. část – Styl vedení**

1. Můj vedoucí dává svým podřízeným jasné pokyny
2. Mému vedoucímu záleží na dobrých vztazích s podřízenými
3. Můj vedoucí má dostatečnou autoritu k vedení naší pracovní skupiny

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5



## 5. část – Rozvoj a vzdělávání

1. Absolvoval jste v uplynulých 12 měsících nějaké školení organizované firmou?
2. Pokud jste odpověděl na předchozí otázku ANO, byla pro Vás tato školení užitečná?
3. Mám dostatek informací o možnostech vzdělávání a dalšího rozvoje ve firmě
4. Můj vedoucí podporuje své podřízené v případě zájmu o další vzdělávání

ANO			NE	
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

## 6. část – Pracovní hodnocení a odměňování

1. Víím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení
2. Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé
3. Můj vedoucí průběžně hodnotí odvedenou práci svých podřízených
4. Při hodnocení práce je můj vedoucí objektivní
5. Vedoucí mě informuje o výsledcích mého hodnocení

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

## 7. část - Atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci

1. Na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků je kladen velký důraz
2. Uvažoval jste někdy o změně zaměstnání?

1	2	3	4	5
ANO			NE	

## 8. část – Přání a stížnosti

V této části průzkumu máte příležitost uvést konkrétní návrhy, kterými by se podle Vás mělo zabývat vedení firmy. Uveďte prosím:

1 až 3 body týkající se vedení, které se Vám ve firmě nejvíce líbí:	Váš konkrétní návrh na zlepšení té oblasti vedení, která Vám ve firmě <b>nejméně</b> vyhovuje:
---	--

**Velice Vám děkujeme za čas, který jste věnoval vyplnění tohoto dotazníku.**

**S výsledky budete seznámen ve firemním časopise.**

Zdroj: vlastní zpracování, 2013



## **Abstrakt**

HLINKOVÁ, D. *Vedení lidí s důrazem na stimulaci pracovníků*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 99 s., 2014

**Klíčová slova:** vedení lidí, stimulace pracovníků, zhodnocení postupů vedení

Předložená práce je zaměřena na zhodnocení postupů vedení ve společnosti Hutchinson, s.r.o. Pro tuto firmu je nejprve navržen střednědobý strategický plán s využitím principů metodiky Balanced Scorecard. Následně je proveden rozbor a posouzení efektivity současných postupů vedení klíčových zaměstnanců společnosti. Potřebné informace jsou získány především formou strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky a dotazníkovým šetřením mezi jejími klíčovými zaměstnanci. Na základě zjištěných výsledků jsou stanoveny individuální cíle pro zlepšení postupů vedení s důrazem na naplnění strategických cílů firmy a stimulaci klíčových pracovníků. V závěru práce jsou navrženy postupy vedení pro efektivní dosažení stanovených cílů.

## **Abstract**

HLINKOVÁ, D. *Leading people with an emphasis on the stimulation of employees.* Master thesis. Pilsen: Faculty of Economics at West Bohemian University in Pilsen, 99 p., 2014

**Keywords:** leading people, stimulation of employees, evaluation of leadership practices

The subject of the submitted thesis is an evaluation of leadership practices in the company Hutchinson, s.r.o. The first part of the thesis draws up a medium-term strategic plan for this company using the principles of the methodology Balanced Scorecard. The second part focuses on an analysis and evaluation of the efficiency of current leadership practices applied in the company on the key employees. The required information is obtained through structured interviews with the leaders and through an empirical survey of the key employees. The individual goals to improve the leadership practices are set based on the obtained results, with an emphasis on achieving the strategic goals and stimulating the key employees. Finally, the recommendations of effective leadership practices are proposed to achieve these goals.